

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 52

**ESTUDIO DE LA VIABILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL
DEL PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE CINTURONES EN CUERO**

JULIANA GÓMEZ PINTO, ING. QCO

Sara Caicedo Avellaneda, MBA

BOGOTÁ, COLOMBIA
JULIO 2019

Tabla de contenido

Lista de Ilustraciones	4
Lista de Tablas	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.1 <i>Objetivos</i>	10
1.2 <i>Beneficiarios</i>	10
1.3 <i>Entidad Ejecutora</i>	10
1.4 <i>Necesidades</i>	11
1.5 <i>Justificación del proyecto</i>	12
1.6 <i>Metodología</i>	15
2. ESTUDIO DE MERCADO	16
2.1 <i>Análisis del mercado y la competencia</i>	16
2.1.1 Análisis del sector y tendencias	16
2.1.2 Análisis de la demanda	21
2.1.3 Análisis de la competencia.....	27
2.2 <i>Selección del Mercado Objetivo</i>	41
2.3 <i>Estrategia de mercado</i>	43
2.3.1 Producto/Servicio	43
2.3.2 Precio	48
2.3.3 Posición/Plaza	51
2.3.4 Promoción	53
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	54
3.1 <i>Tamaño del proyecto</i>	54
3.2 <i>Localización del proyecto</i>	58
3.3 <i>Ingeniería del proyecto</i>	61
4. LA ORGANIZACIÓN.....	65
4.1 <i>Marco estratégico</i>	65
4.1.1 Misión.....	66

4.1.2	Visión.....	66
4.1.3	Valores	66
4.2	<i>Equipo Gestor del Proyecto</i>	66
4.3	<i>Tipo de Organización</i>	68
4.4	<i>Estructura Organizacional</i>	68
4.5	<i>Sistema de Negocio</i>	70
4.6	<i>Alianzas</i>	72
5.	PLAN FINANCIERO	72
5.1	<i>Proyección del Estado de Resultados</i>	72
5.1.1	Proyección de los Ingresos.....	73
5.1.2	Proyección del costo de ventas.....	75
5.1.3	Proyección de Gastos Administrativos y de Logística	77
5.1.4	Proyección de Gastos de Ventas.....	78
5.1.5	PyG primer año y PyG anual.....	79
5.2	<i>Flujo de caja</i>	81
5.2.1	Inversiones Requeridas	81
5.2.2	Capital de Trabajo	82
5.2.3	Proyección de Flujo de Caja	83
5.2.4	Proyección Flujo de Caja de Financiación	84
5.3	<i>Indicadores Financieros</i>	84
6.	EVALUACIÓN AMBIENTAL	85
7.	EVALUACIÓN SOCIAL.....	92
8.	RIESGOS	94
9.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	95
	BIBLIOGRAFÍA	97

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de la Importación de cinturones en cuero en Estados Unidos y en El Reino Unido, valores expresados en millones de Dólares.	14
Ilustración 2 Porcentaje de participación de los principales países destino de las exportaciones de marroquinería en el 2019 realizadas desde Colombia	18
Ilustración 3 Diseños de cinturones venta online en el Reino Unido, marca Peterchristian.....	25
Ilustración 4 Diseños de cinturones venta online en Estados Unidos, marca Will Leather Goods. (Will Leather Goods, 2019)	27
Ilustración 5 Porcentaje de participación de empresas exportadoras desde Colombia hacia el mundo, en el año 2018	28
Ilustración 6 Logo empresa ARTICULOS DE CUERO LTDA.	31
Ilustración 7 Portafolio de cinturones, empresa Articur	32
Ilustración 8 Portafolio de billeteras y parches, empresa Articur	32
Ilustración 9 Logo empresa CINCOR MARROQUINERA.....	33
Ilustración 10 Líneas de productos, empresa Cincor	34
Ilustración 11 Logo empresa CONCUERO	35
Ilustración 12 Portafolio para Hombre y Mujer, empresa Concuerdo	36
Ilustración 13 Modelos cinturones para dama. Marca Gucci.	37
Ilustración 14 Modelos de cinturones para caballero. Marca Gucci	38
Ilustración 15 Modelos de cinturones para caballero y dama. Marca Prada	38
Ilustración 16 Modelos de cinturones para dama y caballero. Marca Prada	39
Ilustración 17 Modelos de cinturones para dama. Marca Louis Vuitton.....	39
Ilustración 18 Modelos de cinturones para caballero. Marca Louis Vuitton.....	40
Ilustración 19 Caracterización del cliente en El Reino Unido	41
Ilustración 20 Caracterización del cliente en Estados Unidos	42
Ilustración 21 Logo Tiendas Primark.....	52
Ilustración 22 Fotografía exterior de la empresa Joseph Pelle.....	58
Ilustración 23 Ubicación de la empresa Joseph Pelle en el mapa de localidades de Bogotá	59
Ilustración 24 Recorrido y tiempo desde la ubicación actual de la empresa Joseph Pelle hasta la ubicación proyectada para el traslado de la fábrica.....	60
Ilustración 25 Logo Grupo Coex.....	64
Ilustración 26 Evolución de las ventas, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en unidades de cinturones	73
Ilustración 27 Evolución de las ventas por categoría de producto, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	74

Ilustración 28 Evolución de las ventas por mercado objetivo, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	75
Ilustración 29 Detalle componentes del costo de venta de la empresa Joseph Pelle	76
Ilustración 30 Proyección de las ventas y costos de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en miles de Dólares	77
Ilustración 31 Proyección de las ventas, costos, gastos de administración y gastos de ventas de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en miles de Dólares	78
Ilustración 32 Proyección del Flujo de Caja de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	83
Ilustración 33 Avances de la normatividad en vertimientos en Colombia, aplicados a la industria de Curtiembres	87
Ilustración 34 Estrategias de producción más limpia	91
Ilustración 35 Modelo de Fundación Luis Vives, para la empresa Joseph Pelle	93
Ilustración 36 Plan de Implementación proyecto de Internacionalización de la empresa Joseph Pelle.....	96

Lista de Tablas

Tabla 1 Exportaciones Colombianas, valores CIF en Dólares.....	15
Tabla 2 Top 10 de los países destino de las exportaciones realizadas desde Colombia, en los años 2017 y 2018. Valores expresados en Dólares	21
Tabla 3 Top 10 de los países origen de las importaciones realizadas por Estados Unidos en el año 2018. Valores expresados en Dólares	22
Tabla 4 Top 10 de los países origen de las importaciones realizadas por El Reino Unido en el año 2017. Valores expresados en Dólares.....	23
Tabla 5 Factores del costo de venta para el cálculo del precio de venta al público, valores en Dólares por unidad.....	49
Tabla 6 Simulación de exportación a Estados Unidos, para la empresa Joseph Pelle	50
Tabla 7 Capacidad Diseñada e Instalada de la empresa Joseph Pelle, cantidades en unidades	55
Tabla 8 Porcentaje de ocupación de cada proceso para la empresa Joseph Pelle, durante el año 2018 y 2027.....	56
Tabla 9 Etapas de procesos en la producción de cinturones, empresa Joseph Pelle.	62
Tabla 10 Continuación Etapas de proceso para la producción de cinturones, empresa Joseph Pelle	63

Tabla 11 Competencias del Equipo Gestor, proyecto de expansión empresa Joseph Pelle en mercados Internacionales.....	67
Tabla 12 Principales premisas para los cálculos de indicadores Financiero	72
Tabla 13 Evolución de los ingresos totales, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en pesos y en Dólares	75
Tabla 14 PyG primer año, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en pesos	79
Tabla 15 Proyección de Estados de Resultados anual de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	80
Tabla 16 Inversiones estimadas en activos intangibles y tangibles de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	81
Tabla 17Valores para el cálculo del capital de trabajo de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares.....	82
Tabla 18 Resumen indicadores financieros empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares	84
Tabla 19 Evaluación ambiental procesos productivos de la empresa Joseph Pelle	88
Tabla 20 Tipos de residuo para la separación en la fuente	89
Tabla 22 Comparación indicadores financieros con TRM diferentes, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en Dólares.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

INDUSTRIAS JOSEPH PELLE, es una empresa del sector marroquinerero con más de 30 años de experiencia en el mercado Colombiano, se dedica a la fabricación especializada de cinturones en cuero. El portafolio está compuesto por 5 categorías: Seasons, Leather in Love, Outdoor, Travelers y Own Brands, cada una resuelve necesidades distintas para clientes y consumidores exigentes a la hora de elegir una prenda de vestir.

Los propietarios están convencidos que con el portafolio de productos son contundentes en el mercado Colombiano y que pueden expandirse a mercados internacionales como Estados Unidos y El Reino Unido.

En Colombia actualmente se está ejecutando el plan de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería, lo que hace este proyecto viable y ambicioso, dado que el gobierno tiene interés en este sector, así como lo expresó el Presidente Iván Duque en la inauguración de la Feria del Cuero, Calzado, Marroquinería, Insumos y Tecnología realizada en Bogotá el pasado 6 de febrero del 2019 en Corferias: “Además de destacar la labor emprendedora de los empresarios del sector, aseguró que su Gobierno buscará que la manufactura colombiana conquiste el mundo”. (Montes, 2019)

Otro factor favorable para el acceso a mercados Norteamericanos y de la Unión Europea, son los TLC vigentes, como lo menciona el Programa de Transformación productiva del año 2013: “En el 2028, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia se habrá constituido como el tercer productor de América Latina, será un referente internacional en la creación de moda en manufacturas de cuero, contará con varias marcas posicionadas internacionalmente y tendrá empresas “capaces” con un nivel tecnológico y ambiental de clase mundial y con un importante portafolio de productos exportados a una amplia diversidad de mercados de destino, que le permitirán participar en el 12% de las exportaciones regionales” (Programa de Transformación productiva; Universidad del Rosario; Acicam; Fedecuero; Coelho, 2013).

Es por ello que para Industrias Joseph Pelle el desarrollo continuo de productos innovadores es uno de los pilares y junto a aliados estratégicos, futuros socios y con la correcta inversión en actualización tecnológica, serán la clave para generar diferenciación en mercados tan exigentes como los elegidos.

MERCADO OBJETIVO

El Reino Unido está compuesto por cuatro países: Inglaterra, Gales, Irlanda del Norte y Escocia, con alrededor 66 millones de habitantes, en el año 2017 las importaciones de cinturones sumaron un valor de \$85 Millones de Dólares, esto es un 12 % de crecimiento con respecto al año 2016.

Estados Unidos, está conformado por 50 estados y 350 millones de personas aproximadamente, reportó importaciones por \$ 511 Millones de Dólares en el año 2018, esto representa un 10 % de crecimiento comparado con el año 2017.

En cuanto a los precios de compra de cinturones en cuero en estos dos mercados, se tiene desde \$64 hasta \$1.100 dólares por unidad, este último valor para marcas reconocidas a nivel mundial como lo son: Michael Kors, Louis Vuitton, Burberry, Tapestry, Gucci, Prada, Chanel, entre otros.

VENTAJA COMPETITIVA

Frente a los demás jugadores del sector y línea de producto en la industria marroquinera, en Industrias Joseph Pelle los procesos son semiautomáticos y artesanales, lo que permite fabricar lotes de producción del tamaño requerido para cada cliente y atendiendo de esta manera requerimientos específicos y exclusivos, es decir son capaces de resolver necesidades a la medida y acordes a los mercados objetivo.

Los diseños y detalles en los productos los harán únicos, para lo cual la participación en ferias donde el cliente y consumidor objetivo están presentes, será la clave para lograr el reconocimiento y reputación esperada.

Vale la pena resaltar nuevamente el interés del gobierno por este sector de la industria, como se menciona en el plan de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería: “En el 2023, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia habrá construido capacidades empresariales, bajo principios de desarrollo sostenible, para consolidar su presencia en el mercado interno y actuar en mercados globales, lo cual permitirá el mayor aprovechamiento de los TLC con Estados Unidos y Europa principalmente, mayor estabilidad en su producción anual y reconocimiento internacional de la “marca país” en productos de calzado y marroquinería de gama media y alta en cuero de calidad, así como en productos de materiales sintéticos, textiles y ecológicos.

Este desempeño le permitirá representar un 5,6% del empleo industrial.” (Programa de Transformación productiva; Universidad del Rosario; Acicam; Fedecuero; Coelho, 2013)

Otra ventaja y oportunidad que se identifica en el desarrollo del proyecto, es el interés en tener productos “Green” o amigables con el medio ambiente, principalmente desde la obtención de materias primas (curtiembres), para lo cual la empresa implementará procesos de capacitación y selección de proveedores que en sus procesos tengan implementadas prácticas que minimicen los temas asociados a la contaminación ambiental y el riesgo que esta trae a la comunidad que hace parte de cada eslabón de la cadena productiva.

INVERSIÓN INICIAL

Es importante mencionar la ventaja que se tiene en este proyecto, al no requerirse altas inversiones en maquinaria, ya que la tecnología que tiene actualmente Industrias Joseph Pelle permite tener una capacidad de producción de cinturones igual a 13.400 unidades/mes, capacidad que llegará al 100% de ocupación hasta el año sexto de implementación.

Los gestores del proyecto quieren atraer nuevos inversionistas interesados en cuadruplicar las ventas en 10 años, ventas que desde el primer año generarán utilidad neta positiva y punto de equilibrio en el mismo año 1 del proyecto.

Con una inversión no mayor a \$100 millones de pesos en actualización tecnológica para el primer año y un flujo de caja robusto para cumplir las obligaciones del negocio, se logra una relación costo beneficio de 1:27, todo esto resultado de un objetivo en ventas claro para el año 10: capturar el 0,50 % del mercado total de los dos países, con márgenes brutos del 33% y margen Ebitda del 14%.

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Evaluar y diseñar el plan de expansión de una empresa Colombiana especializada en la producción de cinturones en cuero, hacia mercados Internacionales.

1.1 Objetivos

- Ofrecer en el mercado internacional una línea de productos de marroquinería, especializada en cinturones para los géneros masculino y femenino.
- Tener penetración en el mercado, aprovechando los TLC vigentes para llegar a países objetivos en Estados Unidos y la Unión Europea
- Ser generadores de empleo y dinamizar la economía del país en este sector o categoría.
- Incursionar en el mercado internacional con productos innovadores y con diseño.

1.2 Beneficiarios

El principal beneficiario es el negocio familiar del señor: Jose Duvel Gómez Ramírez, dado que se evaluará la viabilidad técnica y financiera del negocio actual y se establecerán planes concretos para la expansión del negocio en países del Reino Unido y en Estados Unidos.

Así mismo se beneficiarán los potenciales clientes y consumidores de estos mercados internacionales, quienes podrán acceder a cinturones marca “Hecho en Colombia”, con diseño, materias primas y herrajes de excelente calidad y exclusividad.

1.3 Entidad Ejecutora

Actualmente la empresa INDUSTRIAS JOSEPH PELLE, no es una razón social o marca registrada, es un emprendimiento familiar con más de 30 años de experiencia. La

producción actual y en mayor proporción es la maquila a empresas ya constituidas que proveen la materia principal: el Cuero. En promedio en esta línea de producción se fabrican 4000 unidades/mes. Otro canal es la venta directa a clientes con almacenes de ropa ubicados en la ciudad de Bogotá, en promedio se venden: 500 unidades/mes. El proyecto busca tener una línea de producción de cinturones tipo exportación.

1.4 Necesidades

- Tener en mercados internacionales productos colombianos, reconocidos por la calidad del cuero, la innovación y diseño.
- Dar al consumidor la posibilidad de acceder a productos “Green”, la industria de las curtiembres desde el punto de vista ambiental está catalogada dentro de las industrias más contaminantes, principalmente por los vertimientos que se arrojan sin tratamiento a ríos y/o alcantarillado público.
- Los consumidores del Reino Unido buscan productos ligeros, versátiles y sobre todo que duren. El tamaño, el diseño y el material de los productos son susceptibles a cambiar dentro del mundo de la moda. Los recientes desarrollos tecnológicos en las técnicas de imitación de la piel han producido un importante incremento en la venta de productos más baratos no sólo por motivos económicos sino también por la creciente preocupación de los consumidores ingleses por el uso de animales y por el deseo de seguir una tendencia "medioambientalmente correcta". (Confederación de Empresarios de Malaga (CEM))
- Para el consumidor Estadounidense, tenemos del informe realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior en Junio del 2009 (Berrueta, 2009): **Calidad:** la durabilidad, la funcionalidad y el atractivo de los artículos de marroquinería son los tres atributos principales exigidos por los consumidores dentro del concepto de “calidad”. Así, los clientes están dispuestos a pagar una cantidad adicional respecto a un precio medio en el sector a cambio de obtener productos duraderos cuya calidad está fuera de toda duda. **Servicio:** los clientes finales, así como los mayoristas y distribuidores, valoran especialmente la posibilidad de realizar pedidos especiales a medida, la entrega de los pedidos en el menor plazo de tiempo posible o la asistencia en caso de problemas con los productos. Este tipo de actuaciones pueden suponer una ventaja competitiva que sirva para diferenciar

unas compañías de otras. **Innovación:** las novedades en el diseño y fabricación de los productos suelen tener, por lo general, una buena acogida por parte de los clientes. (Berrueta, 2009)

1.5 Justificación del proyecto

Desde el año 2013 en el país se ha venido fomentando la industria del cuero, calzado y marroquinería, en el informe: “Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva” (Programa de Transformación productiva; Universidad del Rosario; Acicam; Fedecuero; Coelho, 2013), se establecen los siguientes planes de negocio, como Estrategia Nacional:

“En el 2018, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia contará con un tejido empresarial que completará cinco años de transformación productiva, condición que le permitirá fortalecer su participación en el mercado interno, consolidar un crecimiento estable de la producción anual del 8%, crear su “marca país”, profundizar su penetración con productos manufacturados en mercados vecinos como Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica y aprovechar nichos de oportunidad en el mercado de Estados Unidos.”

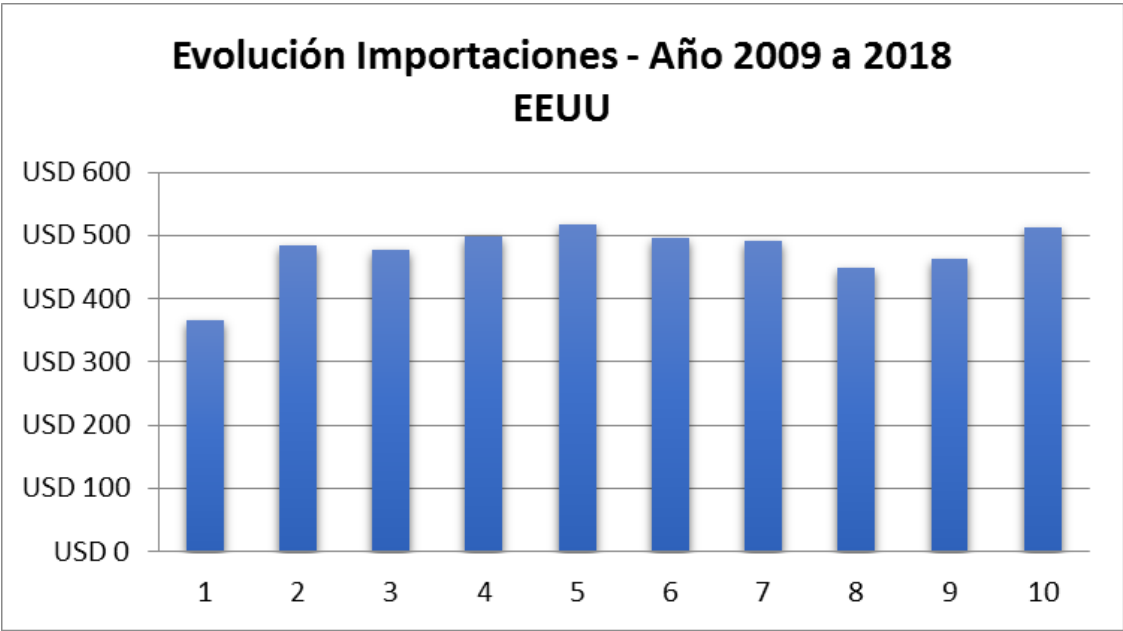
“En el 2023, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia habrá construido capacidades empresariales, bajo principios de desarrollo sostenible, para consolidar su presencia en el mercado interno y actuar en mercados globales, lo cual permitirá el mayor aprovechamiento de los TLC -con Estados Unidos y Europa principalmente, mayor estabilidad en su producción anual y reconocimiento internacional de la “marca país” en productos de calzado y marroquinería de gama media y alta en cuero de calidad, así como en productos de materiales sintéticos, textiles y ecológicos. Este desempeño le permitirá representar un 5,6% del empleo industrial.”

“En el 2028, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia se habrá constituido como el tercer productor de América Latina, será un referente internacional en la creación de moda en manufacturas de cuero, contará con varias marcas posicionadas internacionalmente y tendrá empresas “capaces” con un nivel tecnológico y ambiental de clase mundial y con un importante portafolio de productos exportados a una

amplia diversidad de mercados de destino, que le permitirán participar en el 12% de las exportaciones regionales.”

Como bien se observa en el informe, hay un gran interés en apoyar el sector marroquinero en Colombia y con un plan claro desarrollarlo progresiva y contundentemente. En los mercados objetivos, las cifras de las importaciones realizadas son estables y con tendencia creciente en los últimos tres años, como se observa en las siguientes gráficas:

Ilustración 1 Evolución de la Importación de cinturones en cuero en Estados Unidos y en El Reino Unido, valores expresados en millones de Dólares.



Fuente: (Legiscomex, 2019)

De las gráficas anteriores se identifica una oportunidad de mercado mayor a \$ 500 millones de Dólares, entre Estados Unidos y El Reino Unido, valor solo de las importaciones realizadas de Cinturones en Cuero, según partida Arancelaria: 4203300000- Cintos, cinturones y bandoleras de cuero natural o cuero regenerado, entre los dos países.

En Colombia, la exportación de cinturones en cuero está aún por explorar, ya que basado en las cifras de exportación de esta prenda de vestir y comparado con el total exportaciones de todo el Capítulo Arancel al que hace parte: Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería, no se supera el 2% de participación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Exportaciones Colombianas, valores CIF en Dólares.

Valor FOB USD (.000)	AÑO					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; otros.	\$ 83,308	\$ 82,189	\$ 73,529	\$ 63,602	\$ 50,390	\$ 57,112
Cintos, cinturones y bandoleras de cuero natural o cuero regenerado.	\$ 1,824	\$ 1,340	\$ 1,160	\$ 1,146	\$ 1,071	\$ 1,172
% sobre las exportaciones totales	2.2%	1.6%	1.6%	1.8%	2.1%	2.1%

Fuente: (Legiscomex, 2019)

1.6 Metodología

A continuación se describen las fuentes de información usadas, para el soporte del análisis realizado en este estudio:

ANALISIS DEL SECTOR MARROQUINERO

Se hace uso de estudios realizados por fuentes secundarias sobre el sector marroquinero en Colombia, en Estados Unidos y en El Reino Unido, de tal manera que se tenga la mayor cantidad de información para la toma de decisiones.

TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

Para identificar los tamaños de los mercados objetivo, se consultan las bases de datos de Legiscomex en cuanto a las importaciones hacia Estados Unidos y El Reino Unido, filtrando

por el Código de Partida: 4203300000-Belts & bandoliers with or without buckles, el periodo de tiempo usado para el análisis es el año 2018.

CONSUMIDOR

Idealmente fuentes primarias como encuestas, focus groups o entrevistas a consumidores en Estados Unidos y Reino Unido, sería la manera de estudiar al consumidor de primera mano, dado que no se tiene acceso a este consumidor de manera directa se hará uso de estudios ya realizados por empresas especializadas en este tipo de análisis.

COMPETIDORES

Se analizan las 10 principales empresas que exportan desde Colombia según las bases de Legiscomex en el año 2018, posteriormente se profundiza con información de las páginas web y finalmente información financiera de la base de datos de EMIS, para cada empresa.

PRODUCTO

En cuanto a producto, la asistencia a la feria IFLS (International Footwear & Leather Show), evento especializado en la exhibición de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero, que integra las últimas tendencias en diseño y moda de producto terminado, se identifican las características de los productos Colombianos, se analiza el portafolio de la competencia y finalmente las marcas más reconocidas en cada mercado objetivo.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del mercado y la competencia

2.1.1 Análisis del sector y tendencias

En el informe: Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva (Programa de Transformación productiva; Universidad del Rosario; Acicam; Fedecuerdo; Coelho, 2013), como datos relevantes del sector se muestran:

“El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país. El 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa. Dentro de los países de referencia, para el sector se tiene como referentes:

BRASIL

- Primer productor en Latinoamérica y quinto a nivel mundial.
- Cuenta con empresas de todos los tamaños.
- El sector ha tenido política industrial activa en el largo plazo.
- El sector se está orientando hacia la recuperación del mercado interno.

MEXICO

- Segundo productor regional.
- Desarrolla política industrial en el marco de una economía abierta.
- Desarrolla una estrategia de transformación productiva desde 2007.
- Estrategia productiva con enfoque territorial (caso Guanajuato).

ITALIA

- Tejido empresarial con gran porcentaje de industrias de baja escala.
- Referente en producción con alto valor agregado (diseño).
- Baja intervención estatal.
- Estrategias de Desarrollo Económico Local asociadas a distritos industriales.”

Así mismo, este plan reconoce las debilidades del sector: “El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales. En resumen, se tienen las siguientes oportunidades de mejora:

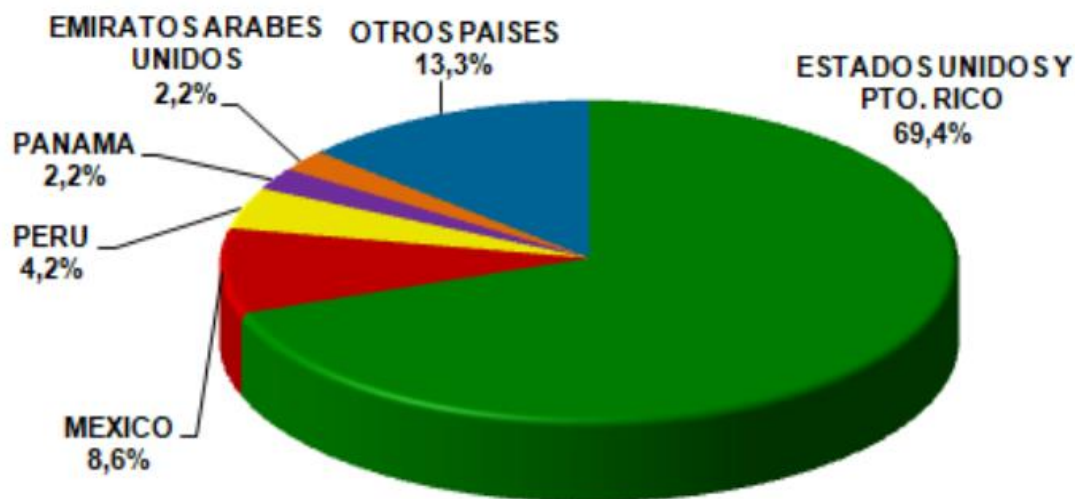
1. Baja capacidad de los productores para la fabricación de productos diferenciadores.
2. Poco interés de los fabricantes en realizar inversiones para la actualización tecnológica.
3. Informalidad en las relaciones comerciales.

4. Competencia desleal en precios, principalmente por el contrabando y crecimiento de las importaciones desde China.”

La Asociación Colombiana de Industriales del calzado, cuero y sus manufacturas (ACICAM), elabora un informe mensual sobre el estado del sector, en su último informe correspondiente al análisis de Enero del 2019 (ACICAM, 2019), en cuanto a la situación actual de las exportaciones se tiene:

“Las exportaciones de marroquinería en el primer mes de 2019, ascienden a \$ 4.1 millones de dólares con una variación de 17.6% frente a los \$ 3.5 millones de dólares exportados en el mismo mes de 2018. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de las ventas hacia Estados Unidos, México y Perú con variaciones de 10%, 177% y 74% respectivamente.”

Ilustración 2 Porcentaje de participación de los principales países destino de las exportaciones de marroquinería en el 2019 realizadas desde Colombia



Fuente: (ACICAM, 2019)

Los principales destinos de exportación como se muestra en la gráfica anterior son Estados Unidos con el 69.4%, México el 8.6%, Perú el 4.2%, Panamá el 2.2% y Emiratos Árabes el 2.2%. El informe menciona los principales departamentos exportadores: Bogotá y Cundinamarca (77%), seguido de Valle del Cauca (13%) y Antioquia (9%).

También se tiene del informe realizado por Procolombia sobre el sector de manufactura y prendas de vestir del cuero, que las exportaciones hacia países de la Unión Europea son una oportunidad para el país:

“Es un enorme negocio que mueve miles de millones de Euros. El mercado de los cueros representa en la Unión Europea el 25 por ciento de la producción mundial. Italia es el principal país del mundo en la exportación de productos de cuero.” (Procolombia, 2014)

“La Unión Europea es líder mundial en el consumo de cuero. Se calcula que más de 300 millones de personas compran productos manufacturados en cuero. En el 2011 la demanda de estos productos fue cercana a los 4,7 billones de Euros. El Reino Unido es el principal consumidor. Le siguen Alemania y Francia, Italia y España. Estos cinco países concentran cerca el 80 por ciento de la demanda de la Unión Europea.” (Procolombia, 2014)

En otra parte del mismo informe se reconoce a los productos colombianos por su calidad, y la posibilidad de llegar a mercados gracias a los TLC vigentes:

“Perfil de la oferta exportable: Las manufacturas de cuero con el sello “Hecho en Colombia” son reconocidas en el escenario internacional por su excelente mano de obra. Adicionalmente, el manejo adecuado de las pieles a lo largo de la cadena de producción, le imprimen al producto final las texturas y características que exige el mercado internacional.” (Procolombia, 2014)

“Aranceles antes y después del Acuerdo Comercial: Antes del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, las manufacturas de cuero pagaban un arancel entre 1,7% y 9,7%. A partir de la entrada en vigencia del acuerdo, estos productos ingresarán libres de arancel. (Procolombia, 2014)

“Tendencias: Los consumidores europeos son cada vez más conscientes de sus gastos, especialmente de los productos que no consideran esenciales. Sin embargo, los exportadores que se adapten a las nuevas tendencias del mercado podrán encontrar oportunidades:

- La demanda por productos étnicos y amigables con el medio ambiente es creciente. Hay oportunidades en los segmentos de carteras, bolsos y cinturones que sigan los parámetros de la moda.

- El incremento de las compras por internet facilita los negocios ya que los proveedores tienen la posibilidad de vender directamente a los clientes sin el uso de intermediarios.

Para los consumidores de mayor edad, toman auge los productos livianos, fáciles de usar y ergonómicamente diseñados.” (Procolombia, 2014)

Como resultado de la asistencia a la Feria del Cuero, Calzado Marroquinería, Insumos y Tecnología (IFLS + EICI), el 17, 18 y 19 de Julio del 2018 que se realizó en Corferias, se tiene información de los segmentos de la industria como se describen a continuación:

Contemporáneos: Segmento estrechamente relacionado con las tendencias de moda en el cual los productos se caracterizan por ser flexibles y versátiles.

Formal: Inclinado hacia la sobriedad y elegancia. Está relacionado con ocasiones de uso en eventos sociales, etiqueta y gala.

Infantil: Se refiere a los productos diseñados para los consumidores entre los 0 y 14 años de edad.

Manufacturas en cuero: Comprende todos los artículos elaborados en este material como: Bolsos, billeteras, cinturones y prendas de vestir.

Outdoor: Productos especiales para las actividades al aire libre, en los que prima la protección, utilidad y funcionalidad.

Urbano: Compuesto por productos funcionales, se refiere al estilo que se refleja en las calles de las ciudades, generalmente con contraste de colores, y texturas.

En cuanto a insumos y tecnologías, se contó con la participación de proveedores en los siguientes segmentos: Componentes, Cueros y/o sintéticos, Maquinaria, Herrajes, Textiles e Hilos.

En cuanto a tendencias se identificaron, para la producción de cinturones:

- 1- Cueros con diferentes texturas, impresos implementando la técnica de transfer y colores metalizados.
- 2- Herrajes de colores rústicos, pero de superficies finas.
- 3- Cinturones con diseño, con tejidos, con la combinación de materiales como reatas.

- 4- Al consumidor le da confianza tener productos de marcas registradas y que se ven enmarcadas el cuero o herraje.
- 5- Las curtiembres están teniendo mayor conciencia con el tema ambiental y es por ello que ya tenemos en Colombia, fábricas que cumplen la normatividad colombiana.

2.1.2 Análisis de la demanda

Para el año 2018 las exportaciones realizadas desde Colombia de la partida arancelaria a la cual hacen parte los cinturones en cuero (Partida Arancelaria 4203300000 Cintos, cinturones y bandoleras de cuero natural o cuero regenerado), sumaron \$1.171.839 de Dólares (Valores FOB), que comparado con el año anterior presentaron un crecimiento del 9%, dentro del top 5 de los países destino están Panamá, Guatemala, Costa Rica, Ecuador y Perú que suman el 65% de participación, como se muestra a continuación:

Tabla 2 Top 10 de los países destino de las exportaciones realizadas desde Colombia, en los años 2017 y 2018. Valores expresados en Dólares

PAIS DESTINO	AÑO 2017	AÑO 2018	% Part.
Total general	\$1,070,667	\$1,171,839	100%
PANAMÁ	\$244,975	\$234,275	21%
GUATEMALA	\$152,138	\$164,775	14%
COSTA RICA	\$136,496	\$136,911	12%
ECUADOR	\$98,337	\$110,438	9%
PERÚ	\$100,698	\$87,546	8%
BAHAMAS	\$84,996	\$69,879	7%
ESTADOS UNIDOS	\$31,225	\$59,815	4%
MÉXICO	\$35,120	\$38,089	3%
HONDURAS	\$30,701	\$35,560	3%
FRANCIA (UE)	\$28,628	\$35,418	3%

Fuente: (Legiscomex, 2019)

Los 10 primeros países destino corresponden al 85% del total exportado desde Colombia, en cuanto a los mercado objetivo, Estados Unidos tiene una participación del 4 % mientras que del Reino Unido no se tienen valores o son despreciables.

Si bien Estados Unidos es el 4% de las exportaciones del país, Colombia sobre el total importado por Estados Unidos es tan sólo el 0.014%, China, Italia, Guatemala, India y España son los principales países de origen de las importaciones realizadas por Estados Unidos en el año 2018, equivalente al 85 % del total importado.

Tabla 3 Top 10 de los países origen de las importaciones realizadas por Estados Unidos en el año 2018. Valores expresados en Dólares

PAIS ORIGEN	AÑO 2018	% Part
Total general	\$511,523,156	100%
CHINA	\$199,924,492	39%
ITALIA (UE)	\$124,622,971	24%
GUATEMALA	\$38,671,817	8%
INDIA	\$37,803,145	7%
ESPAÑA (UE)	\$36,214,934	7%
MÉXICO	\$22,540,417	4%
FRANCIA (UE)	\$17,549,678	3%
TAIWÁN	\$12,035,653	2%
VIETNAM	\$4,176,180	1%
RUMANIA (UE)	\$3,421,762	1%

Fuente: (Legiscomex, 2019)

De la tabla anterior, se observa la magnitud de la oportunidad de negocio en Estados Unidos, para el año 2018 las importaciones sumaron \$511.523.156 de Dólares.

En cuanto al Reino Unido, los principales países origen son: Italia, Francia, China, Alemania y España, con el 79 % de participación sobre el total exportado en el año 2017. Como se muestra en la siguiente tabla, el tamaño de la oportunidad en los países del Reino Unido es de \$85 millones de Dólares.

Tabla 4 Top 10 de los países origen de las importaciones realizadas por El Reino Unido en el año 2017. Valores expresados en Dólares

PAIS ORIGEN	AÑO 2017	% Part
Total general	84,554,326	100%
ITALIA (UE)	26,789,863	32%
FRANCIA (UE)	17,430,282	21%
CHINA	8,707,070	10%
ALEMANIA (UE)	7,134,150	8%
ESPAÑA (UE)	7,013,423	8%
INDIA	6,392,453	8%
PAÍSES BAJOS (UE)	3,600,940	4%
HONG KONG	1,102,625	1%
SUIZA	789,657	1%

Fuente: (Legiscomex, 2019)

En resumen se tiene:

1. La oportunidad de negocio en los 2 mercados objetivos es mayor a \$500 millones de Dólares.
2. Países como Italia, China, Francia, España e India son países referentes en los dos mercados objetivos.

Teniendo en cuenta que culturalmente los consumidores de Estados Unidos y el del Reino Unido son diferentes, se hace necesario profundizar en las características de producto y necesidades de los clientes en cada mercado.

Se toma de PASSPORT EUROMONITOR, el análisis LUXURY LEATHER GOODS IN THE UNITED KINGDOM, donde describen para el consumidor Ingles, las características a tener en cuenta en los productos para este mercado objetivo (PASSPORT EUROMONITOR, 2019). Dentro de éstas están:

1. El consumidor busca artículos de lujo que combinen calidad con estilo.
2. Los productos livianos o de bajo peso, son buscados.

3. Aprecian los productos donde la crueldad de los procesos requeridos para la obtención del cuero, sea mínima, ya que existen temas éticos que predominan en sus decisiones.
4. La personalización en los productos y tener referencias únicas, harán parte de las variables para la toma de decisiones en la compra.

También se consultó páginas web, simulando hacer la compra de cinturones en cada mercado, con el fin de identificar las características de los cinturones que se ofrecen al consumidor por venta online, lo que nos permite identificar los gustos del consumidor y precios del mercado. Para el Reino Unido tenemos, como se observa en las siguientes imágenes, tomadas de la página web de la marca Peterchristian (Peterchristian, 2019):

1. Variedad en colores.
2. Mezclas de materiales: sintético, reatas y cuero.
3. Diseño usando tejidos.
4. Precios desde 15 hasta 90 libras la unidad.
5. Estilos formal e informal.
6. Para géneros masculino y femenino.

Ilustración 3 Diseños de cinturones venta online en el Reino Unido, marca Peterchristian



MADRID BELT
£90
or 2 for £170



WOVEN ELASTIC BELT
£15
or 2 for £24



ALICANTE HANDMADE
LEATHER BELT
£90



TOLEDO HANDMADE
LEATHER BELT
£90



LINARES HANDMADE
LEATHER BELT
£90



BILBAO HANDMADE
LEATHER BELT
£90



MALAGA HANDMADE
LEATHER BELT
£90



GRANADA CHEVRON BELT
£90



CADIZ BRAIDED BELT
£90



BARCELONA WOVEN BELT
£90



100% LEATHER BELT
£20



TRAVELLERS BELT
£50

Fuente: (Peterchristian, 2019)

Para el caso del consumidor Estadounidense, el informe LUXURY LEATHER GOODS IN THE US, resalta la necesidad del consumidor de acceder a productos de manera virtual, por lo que la digitalización será clave para este mercado, así como la presencia en redes sociales, ya que el consumidor buscará los productos por estos medios y las fotografías serán de gran importancia para la decisión de compra. (PASSPORT EUROMONITOR, 2018).

En Estados Unidos se toma información de la marca WLG (Will Leather Goods) y se identifica como características de sus productos:

1. Predomina la formalidad de la informalidad.
2. Colores o tonos básicos.
3. Precios desde 35 hasta 125 Dólares la unidad.
4. Mezcla de materiales cuero y reatas.
5. Variedad en herrajes.
6. Productos para ambos géneros.

Ilustración 4 Diseños de cinturones venta online en Estados Unidos, marca Will Leather Goods. (Will Leather Goods, 2019)

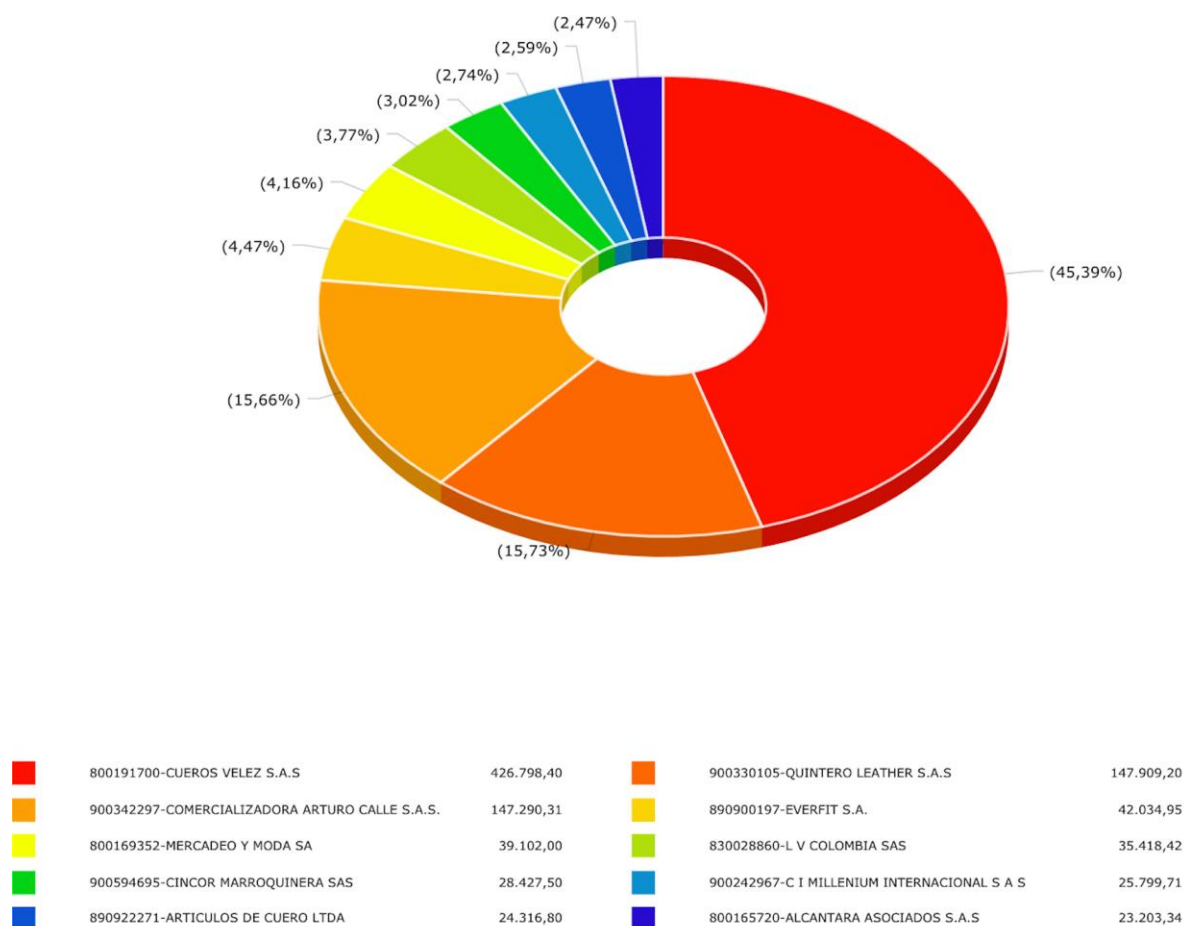


Fuente: (Will Leather Goods, 2019)

2.1.3 Análisis de la competencia

El análisis inicia, con la validación de las empresas exportadoras desde Colombia en el año 2018, posicionadas de acuerdo con el valor FOB en Dólares, el resultado es como se muestra a continuación:

Ilustración 5 Porcentaje de participación de empresas exportadoras desde Colombia hacia el mundo, en el año 2018



Fuente: (Legiscomex, 2019)

De la gráfica anterior, los principales exportadores corresponden a marcas reconocidas en el país como:

CUEROS VÉLEZ: Marca Vélez. Empresa Colombiana que nace en el año 1986 con la fabricación de cinturones en cuero, actualmente tiene 5 plantas de producción de zapatos, botas, billeteras, chaquetas, bolsas para hombre y mujer.

COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE: Marca Arturo Calle. Al igual que Vélez es una empresa colombiana de la ciudad de Medellín, se dedica principalmente a la industria textil o de la confección de ropa masculina, los cinturones hacen parte de su portafolio pero no es el *core* del negocio.

Las dos anteriores representan el 60% de las exportaciones realizadas en el año 2018, ambas tienen puntos de venta dentro y fuera del país, las exportaciones las hacen para sus almacenes en países como: Panamá, Guatemala, Perú, México y Costa Rica.

QUINTERO LEATHER: con un 15% del total exportado, es una empresa Bogotana con 40 años en el sector, especializada en billeteras y bolsos, como marca Quintero Leather Design no son reconocidos dado que el registro se realizó en el año 2006 y el corto tiempo en el mercado es una de las razones para que no sean tan reconocidos. Actualmente exportan hacia: Bahamas, Estados Unidos, Barbados, Granada y San Cristóbal y Nieves. Sus productos llegan a almacenes con marca propia como: The Brass & Leather Shop, Hasso US Inc y a los Duty Free Caribbean.

EVERFIT: Es una empresa Colombiana ubicada en Antioquia, fundada desde el año 1923 se ha dedicado a la confección de Blazers, Trajes, Pantalones y Camisas. Como países destino tienen a Perú y Ecuador.

MERCADEO Y MODA: Representa las marcas: MNG, Chevignon, Naf Naf, Americanino, Esprit, Rifle, American Eagle y Mothercare en Colombia. Perú es el país al cual actualmente exportan.

L V COLOMBIA: Marca Louis Vuitton. Es una marca de lujo de productos en cuero en su mayoría para hombres, de origen Francés. Paris es la ciudad destino actualmente de todas las exportaciones.

ALCÁNTARA ASOCIADOS: Marca Bosi, es una empresa productora y comercializadora de calzado antioqueña, actualmente al igual que Vélez y Arturo Calle, exportan para sus puntos de venta en Ecuador.

ARTICULOS DE CUERO: Marca Articur. Es una empresa Antioqueña, comercializa sus productos a través de los siguientes almacenes: Malinche Florido en Costa Rica, Villareal Cepeda en Panamá, Comercial Fava en Chile y Sumbadist en Ecuador. Es el cuarto exportador con \$50.117 USD en el año 2018. Exporta bajo dos razones sociales: C I MILLENIUM INTERNATIONAL y ARTÍCULOS DE CUERO LTDA.

CINCOR MARROQUINERA: Marca Cincor. Es una empresa ubicada en Bogotá, sus exportaciones tienen como país destino: Honduras a Inversiones Ocampo y Grupo Martínez y en Canadá a Big and Tall London's Menswear.

Se incluye la empresa con puesto 11 dado que versus la número 10 la diferencia en el valor exportado es de \$103 USD.

CONCUERO: Es una empresa colombiana ubicada en Medellín que exporta hacia Republica Dominicana a Euro Components y a Fénix en Paraguay.

De manera general, de la información encontrada en buscadores de internet, sobre cada empresa, se concluye en cuanto a los competidores:

1. Se tienen grandes, medianas y pequeñas industrias en el grupo de competidores.
2. Las grandes industrias tienen marcas con reconocimiento y/o reputación ya adquirida en el mercado local, nacional e Internacional.
3. El canal de atención principal es en punto de venta, llegando de manera directa al consumidor, para las grandes empresas. En cuanto a las medianas y pequeñas es a través de almacenes y /o comercializadores ya desarrollados en cada país destino.
4. Cuentan con plantas de producción y/o aliados fabricantes de artículos de cuero para la atención de la demanda.
5. No todos los competidores se dedican a la manufactura de artículos en cuero, en gran proporción el cinturón hace parte del portafolio de prendas de vestir que venden principalmente.
6. El continente principal destino de las exportaciones en el año 2018, fue América.

Con el objetivo de analizar mejor a los competidores, se excluyen las grandes industrias con marcas reconocidas, principalmente por la magnitud del negocio que ya tienen ganado a nivel nacional e internacional, aunque son un referente para el seguimiento de las tendencias e innovación en producto. A continuación se describen con mayor detalle las empresas que se eligen como competidores principales: ARTICUR, CINCOR Y CONCUERO, la información es tomada de las páginas web de cada competidor.

Ilustración 6 Logo empresa ARTICULOS DE CUERO LTDA.



Fuente: (Articur Genuine Leather, 2018)

ARTICUR se dedica a producir accesorios de cuero desde 1978, la experiencia en diseño y calidad ha sido un factor importante para ser una de las mejores empresas de artículos de cuero en el país. Se puede decir que son la empresa referente para este proyecto, dado que sus diseños son innovadores, como se evidenció con la asistencia a la feria IFLS (International Footwear & Leather Show), evento especializado en la exhibición de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero en la cual tenían un stand.

“Ofrecemos paquetes completos y etiquetas privadas, adicionalmente podemos desarrollar un diseño personal para su marca. Nuestra maquinaria italiana, mano de obra con experiencia y nuestras nuevas instalaciones son lo que nos diferencia de nuestra competencia.” (Articur Genuine Leather, 2018)

Siendo uno de los más grandes de la región, tiene una capacidad de fábrica para 150.000 cinturones por mes con una ocupación del 60%, dentro de su portafolio también tiene bolsos, billeteras y parches en cuero.

En el año 2018 exportó alrededor de \$148 millones de pesos, dejándolo en la cuarta posición, el principal país destino es Costa Rica a la ciudad de San José con \$68 millones de pesos, por intermedio de MALINCHE FLORIDO, sigue Chile en Santiago de Chile con \$ 65 millones, el importador usado es COMERCIAL FAVA, en tercer destino está Ecuador a la ciudad de Guayaquil con el Comercializador SUMBADIST, finalmente Panamá con VILLAREAL CEPEDA ORLANDO DEL CARMEN, todos comercializadores de productos del *retail* y consumo masivo en cada país.

PORTAFOLIO

Ilustración 7 Portafolio de cinturones, empresa Articur



Fuente: (Articur Genuine Leather, 2018)

Ilustración 8 Portafolio de billeteras y parches, empresa Articur



Fuente: (Articur Genuine Leather, 2018)

Según las bases de datos de EMIS, en el año 2018 Articur tuvo ingresos netos por ventas por \$7465 millones de pesos, con una utilidad bruta de \$2829 millones de pesos y Ebitda por \$1387 millones de pesos.

Aunque no se tiene información de precios en la página web, de la feria se obtiene para compra al por mayor (mínimo 100 unidades, por diseño, en varias tallas) la unidad aproximadamente en \$26.000 pesos.

En cuanto a la ubicación, Articur esta Guarne Antioquia y la forma de tener contacto con ellos es:

EMAIL: iventas@articur.com, articur@gmail.com

PBX: (57) 4 - 562 0303

WEB: www.articur.com

Ilustración 9 Logo empresa CINCOR MARROQUINERA



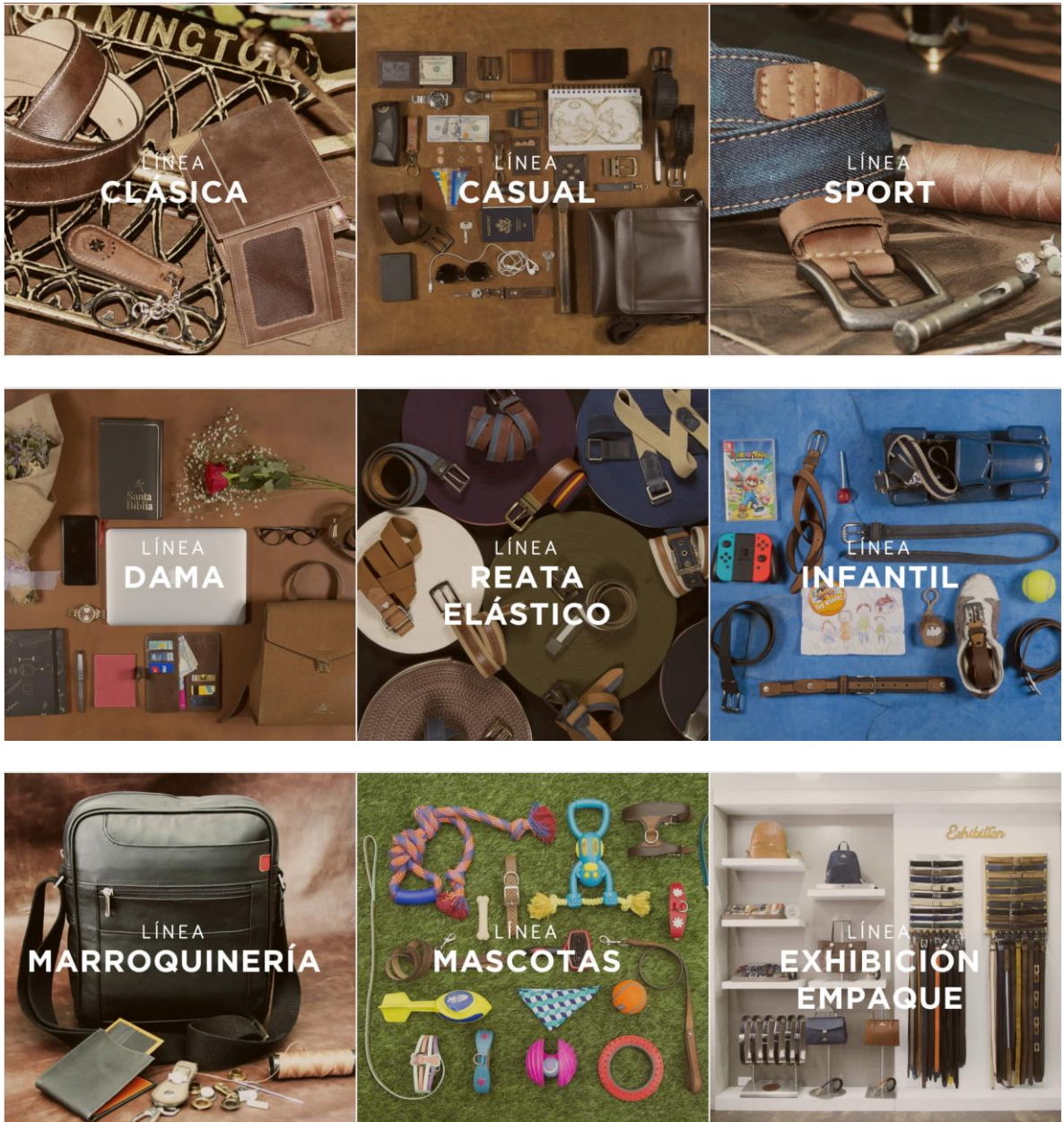
Fuente: (Cincor Marroquinera, 2019)

CINCOR es una empresa Bogotana, con 28 años en el mercado de los cinturones en cuero, tiene una capacidad de producción de 1.500.000 cinturones al año, continuamente desarrolla nuevos productos de alta calidad y diseño. Actualmente el 70 % de su producción es para venta a nivel nacional y el 30% internacional.

Logró en el año 2018 exportar \$ 88 millones de pesos, el 74 % de las exportaciones son para Honduras a la ciudad de San Pedro de Sula, por intermedio de INVERSIONES OCAMPO y GRUPO MARTINEZ S DE RL, el 26% restante van hacia Canadá a la ciudad de Ontario con BIG AND TALL LONDON'S MENSWEAR, estos últimos son un minorista independiente que se especializa en la venta de ropa para hombre y mujer de tallas grandes y altas. Los precios al consumidor están entre \$59 a \$100 Dólares la unidad.

PORTAFOLIO

Ilustración 10 Líneas de productos, empresa Cincor



Fuente: (Cincor Marroquinera, 2019)

En el año 2018 Cincor tuvo ingresos netos por ventas por \$1855 millones de pesos, sin utilidad bruta y Ebitda por \$160 millones de pesos.

La fábrica está ubicada en la zona industrial del Barrio Carvajal.

EMAIL: info@cincormarroquinera.com

PBX: (57) 1 - 204 2515

WEB: www.cincormarroquinera.com

Ilustración 11 Logo empresa CONCUERO



Fuente: (Concuero, 2018)

CONCUERO es una empresa con más de 60 años en el sector, enfocada en la producción de cinturones para marcas privadas y propias, el nivel de industrialización de su fábrica, les permite cumplir altos estándares de calidad.

En el 2018 exportó \$71 millones de pesos, hacia Republica Dominicana y Paraguay, a través de EURO COMPONENTS SUPPLIERS y FENIX respectivamente.

Según las bases de datos de EMIS, en el año 2018 tuvo ingresos netos por ventas por \$6.254 millones de pesos, utilidad bruta de \$2.032 millones de pesos y Ebitda por \$589 millones de pesos.

PORTAFOLIO

Ilustración 12 Portafolio para Hombre y Mujer, empresa Concuero

HOMBRE | FORMAL



HOMBRE | CASUAL



HOMBRE | REATA



MUJER



Fuente: (Concuero, 2018)

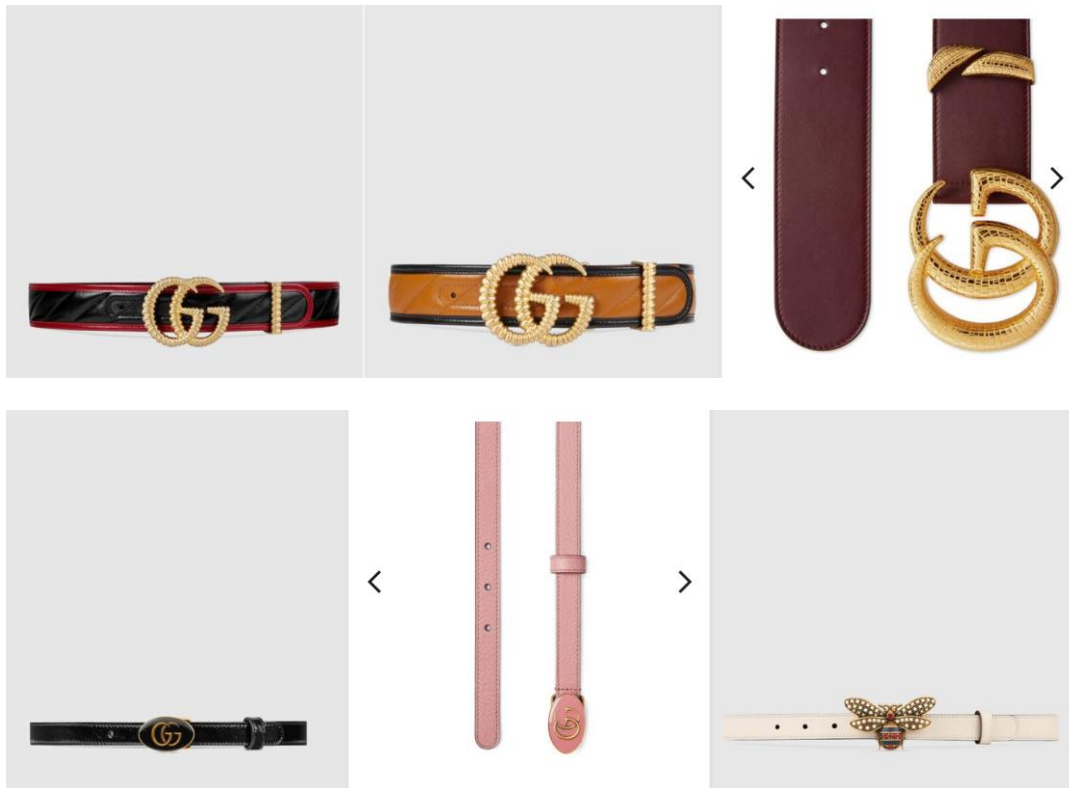
Están ubicados en Medellín cuentan con un punto de venta: Calle 29 N.44-160 Medellín Antioquia. En cuanto a la manera de contactarlos se tiene:

MAIL: info@concuero.com

WEB: www.concuero.com

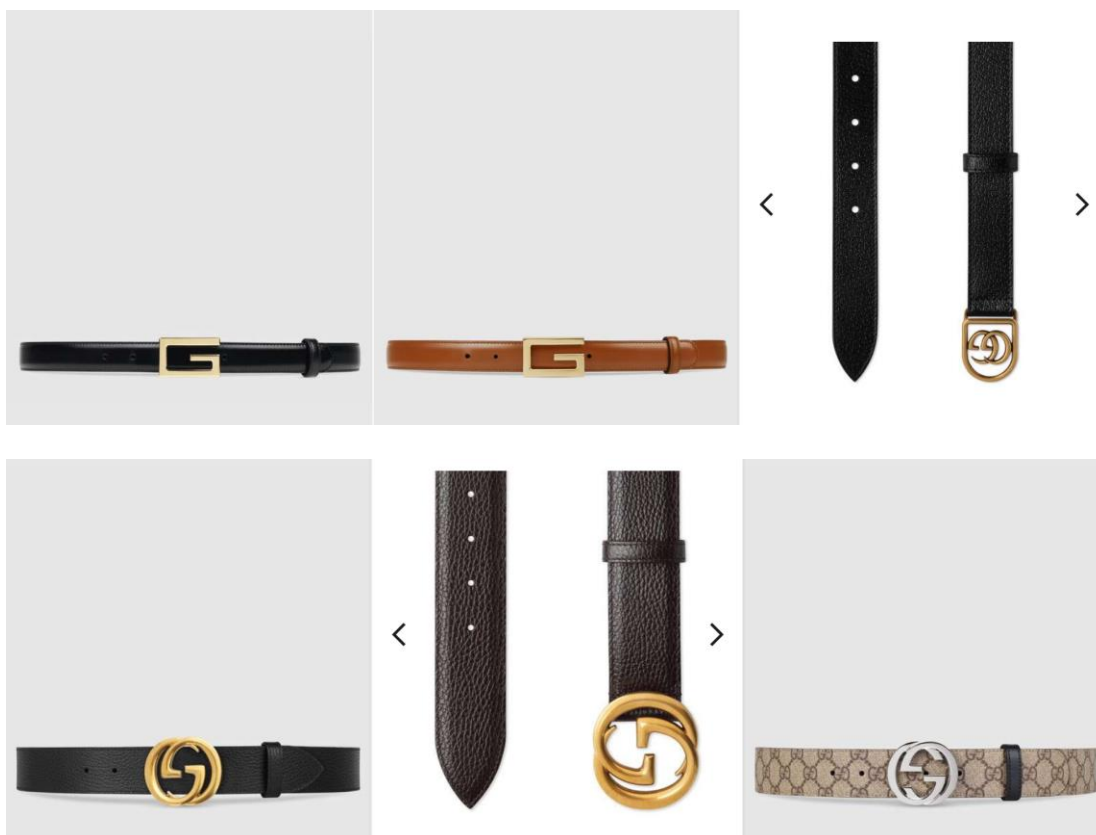
Dado que la intención del proyecto es la internacionalización de la empresa INDUSTRIAS JOSEPH PELLE, se analizan los cinturones de las marcas reconocidas a nivel internacional, para el caso del Reino Unido se tiene: “Las marcas que obtuvieron mejores resultados fueron aquellas que fueron diseñadas para dar una apariencia informal y nueva, en línea con el movimiento de toda la industria de la moda hacia un estilo de moda urbana. Gucci, Prada y Louis Vuitton fueron ejemplos de marcas que captaron con éxito la tendencia y, por lo tanto, se desempeñaron por encima de las expectativas del mercado.” (PASSPORT EUROMONITOR, 2019). A continuación se muestran modelos de cinturones para estas marcas reconocidas, imágenes tomadas de las páginas web de cada marca:

Ilustración 13 Modelos cinturones para dama. Marca Gucci.



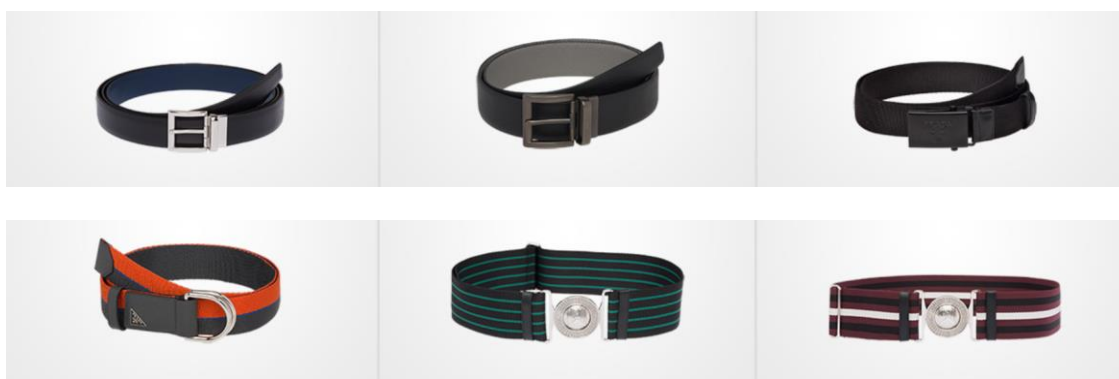
Fuente: (Gucci, 2019)

Ilustración 14 Modelos de cinturones para caballero. Marca Gucci



Fuente: (Gucci, 2019)

Ilustración 15 Modelos de cinturones para caballero y dama. Marca Prada



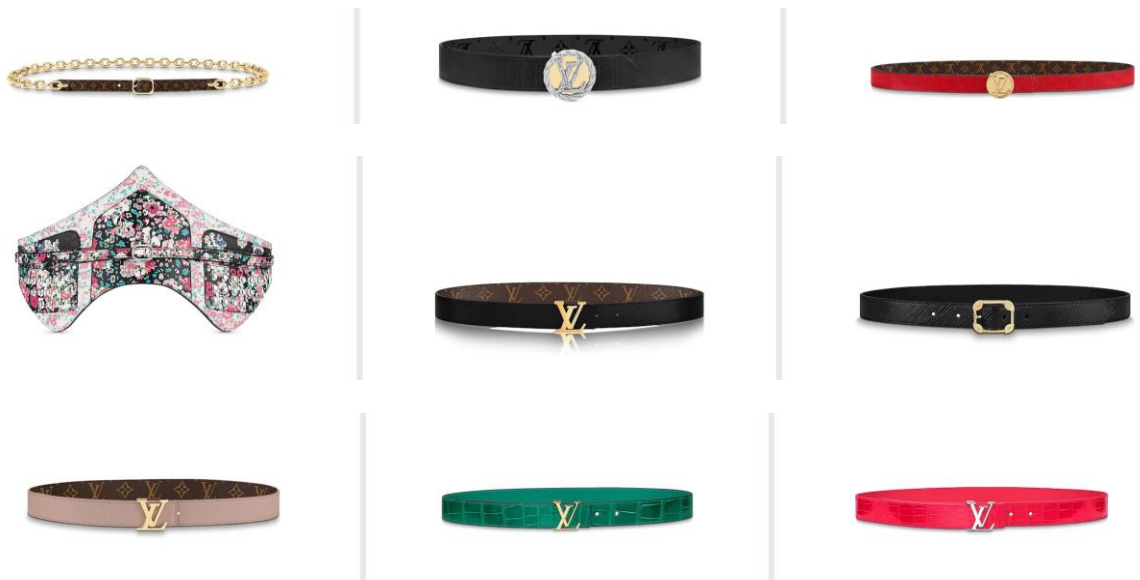
Fuente: (Prada, 2019)

Ilustración 16 Modelos de cinturones para dama y caballero. Marca Prada



Fuente: (Prada, 2019)

Ilustración 17 Modelos de cinturones para dama. Marca Louis Vuitton



Fuente: (Louis Vuitton, 2019)

Ilustración 18 Modelos de cinturones para caballero. Marca Louis Vuitton



Fuente: (Louis Vuitton, 2019)

De las páginas web de estas tres grandes marcas a nivel mundial se observa:

1. Los accesorios son una pieza clave para la diferenciación.
2. Los herrajes con los logos de las marcas son indispensables en los diseños.
3. Los cinturones en pieles de cocodrilo son los más costosos.
4. Los cinturones son una línea de producto para Gucci, para las otras dos marcas hacen parte de lo que llaman accesorios.
5. La mezcla de cuero con sintético, se usa normalmente para mezclar materiales de diferentes características.
6. El cinturón para dama es un accesorio para usar con vestidos y faldas, no solo está limitado a pantalones.
7. La variedad en colores y materiales, son claves para que el consumidor pueda elegir cualquier modelo en el color que quiera.
8. Los diseños de nueva colección hacen referencia a las temporadas en el mundo de la moda.
9. Los consumidores de estas marcas quieren exclusividad.
10. Los diseños son llamativos y al momento de vestir se busca que el cinturón esté a la vista.

2.2 Selección del Mercado Objetivo

Ilustración 19 Caracterización del cliente en El Reino Unido



Fuentes: (Confederación de Empresarios de Malaga (CEM)), (PASSPORT EUROMONITOR, 2019)

DATOS DEMOGRÁFICOS EN REINO UNIDO

Grupo de consumidores entre 25 a 50 años, con un nivel de renta elevado medio (entre 40.000 y 60.000 dólares anuales) y que reside en grandes núcleos urbanos, especialmente en el área de Londres, Cardiff, Belfast y Edimburgo.

Ilustración 20 Caracterización del cliente en Estados Unidos



Fuentes: (Berrueta, 2009) (PASSPORT EUROMONITOR, 2018)

DATOS DEMOGRÁFICOS EN ESTADOS UNIDOS

Grupo de consumidores entre 25 a 50 años, con un nivel de renta elevado medio (entre 40.000 y 60.000 dólares anuales) y que reside en grandes núcleos urbanos, especialmente en el área de Nueva York, la costa de California y la zona de influencia de Chicago. (Berrueta, 2009)

2.3 Estrategia de mercado

2.3.1 Producto/Servicio

PORTAFOLIO

A continuación, se muestran imágenes y descripciones, del catálogo actual de la empresa Industrias Joseph Pelle, para cada una de las categorías existentes:

Leather's In love: Para aquellos amantes de las prendas en cuero, cinturones elegantes, casuales o sport hacen parte de esta categoría.



Características

- ↪ Cinturón casual o deportivo sin costuras, ideal para vestir con Jeans o pantalones de drill.
- ↪ Lámina de cuero tipo Cimbec de alta resistencia.
- ↪ Ancho 35 a 38 mm.
- ↪ Hebillas tipo aguijón o chapas.

Colores

■ Negro ■ Cognac ■ Café ■ Miel



Características

- ↪ Cinturón casual o elegante, costura lateral, central o sin costuras, ideal para ocasiones casuales, oficina.
- ↪ Flor de cuero blando, forrado en la parte interna con cuero nobuck tipo gamusado color beige.
- ↪ Ancho 35 mm.
- ↪ Hebillas tipo aguijón o chapas.

Colores

■ Negro ■ Cognac ■ Café ■ Miel ■ Azul ■ Gris

Seasons: Cinturones con diseños únicos, que son edición limitada por ser de temporada, los colores y herrajes serán decisivos al momento de elegir.



Características

- Cinturón casual o elegante, costura lateral, ideal para vestir con cualquier prenda oscura o clara.
- Cuero especial bitono (el mismo cuero puede ser oscuro mate o claro brillante), forrado en la parte interna con cuero nobuck blando color beige o cuero negro blando en cinturones doble faz.
- Ancho 35 mm.
- Hebillas tipo aguijón o chapa reversibles.

Colores

- | | | |
|--|---|--|
| ■ Azul / Azul Vivo | ■ Vino / Rojo | ■ Gris/ Gris Claro |
| ■ Café / Caramelo | ■ Verde / Verde Vivo | |



Polish
▽



Polish
▽



Polish
▽



Polish
▽



Outdoor: Especializados para deportistas y aficionados, que visten de manera casual y les gusta las combinaciones de cuero con otros materiales donde la calidad se mantendrá.



Características

- ↪ Reatas combinadas en cuero, multitonos, ideales para ocasiones casuales tales como jeans y pantalón en drill.
- ↪ Reatas de algodón, flor del cuero tipo rivierra.
- ↪ Ancho 38 mm.
- ↪ Hebillas tipo aguijón niqueladas.

Colores

Negro	Vino	Rojo	Café	Verde
Azul	Gris	Beige	Azul / Blanco	

Reatas

Negro	Miel	Café Envejecido	Azul
-------	------	-----------------	------

Cuero

Reata Darker blue



Reata Azul - Old Brown



Reata Blue Mix - Old Brown



Reata Beige - Brown



Travelers: Para los viajeros que les gusta tener prendas de vestir diferentes a los modelos clásicos, sin importar que sea un viaje de negocios o de ocio. Diseños llamativos.

Cinturón Tejido X cross



↪ Cinturón tejido a mano con hilo doble de cañamo entrelazados en cruz.



Own Brands: Enfocado a clientes que quieren diseños exclusivos para sus negocios y/o marcas propias.



DIFERENCIACIÓN

La diferenciación estará enfocada en:

- ✓ Diseños novedosos: por los tejidos, mezclas de materiales, herrajes innovadores, amplia gama de colores y cueros.
- ✓ Diseños exclusivos: siguiendo las temporadas en la moda que estén vigentes se tendrán diseños que podrán adquirir pocos, dado que desaparecerán con el cambio de temporada, lo que permite estar vigentes siempre.
- ✓ El consumidor tendrá la opción de armar el cinturón a su gusto, podrá elegir color, accesorios, herrajes, tipo de cuero, tejido. Algo así como “Ármelo usted mismo”.

SERVICIO AL CLIENTE

Para temas asociados a servicio al cliente se propone:

- ✓ Se dará garantía por mala calidad del producto, bajo un uso correcto del mismo. Tiempo 1 año, con reposición de producto en caso de que se requiera.
- ✓ Para la categoría *seasons*, a los clientes se les informará los lanzamientos de las nuevas temporadas, por redes sociales.
- ✓ Cada producto será entregado con el manual de usuario, dando las recomendaciones de uso, limpieza, y armado para el caso que se requiera.
- ✓ En cuanto a peticiones quejas, reclamos y sugerencias, posterior a una venta y en los casos que se pueda acceder a la base de datos del cliente (nombre y correo) se enviará una notificación de la compra realizada, el manual de usuario virtual y será el medio para que el cliente envíe los PQRS.
- ✓ Para la categoría *Own Brands*, se realizarán acuerdos de servicio, donde se especifica: lead time, drop size y condiciones logísticas para la entrega, se tendrán fichas técnicas de los productos y se realizará procesos de pre-aprobación de los cueros y colores, dado que el mercado de materias primas no es estándar.
- ✓ En el manual de usuario y ficha técnica de los productos, se incluyen los canales de comunicación hacia la empresa.

2.3.2 Precio

Las formas más habituales de entrar en un mercado internacional son a través de la importación con un distribuidor, mediante un representante o como venta directa. Dado que los dos primeros implican un margen adicional por tener intermediarios, para el proyecto se estima el precio sólo para el escenario de venta directa.

A continuación, se realiza la estimación del precio de venta al público, contemplando todos los costos relacionados al proceso de exportación, con una TRM promedio anual para el año 2019 de \$2.980 pesos por dólar.

Tabla 5 Factores del costo de venta para el cálculo del precio de venta al público, valores en dólares por unidad

FACTOR DE COSTO (\$USD)	%	Venta Directa		
PRECIO DE FABRICA		\$7.49	\$16.60	\$22.75
Total EXW Bogotá Incoterms 2010®	0.1%	\$0.01	\$0.02	\$0.02
Total FCA Aeropuerto Bogotá Incoterms 2010®	0.5%	\$0.04	\$0.08	\$0.11
PRECIO FOB		\$7.54	\$16.71	\$22.89
Total CPT Aeropuerto NYK Incoterms 2010®	5.4%	\$0.40	\$0.89	\$1.22
Total CIP Aeropuerto NYK Incoterms 2010®	0.3%	\$0.02	\$0.05	\$0.07
Total DAT Aeropuerto NYK Incoterms 2010®	0.7%	\$0.05	\$0.12	\$0.16
Total DAP ciudades USA Incoterms 2010®	1.5%	\$0.11	\$0.25	\$0.34
Total DDP USA Incoterms 2010®	0.4%	\$0.03	\$0.07	\$0.09
PRECIO CIF		\$8.16	\$18.08	\$24.77
Otros Gastos de Venta	15%	\$1.22	\$2.71	\$3.72
PRECIO AL POR MAYOR		\$9.38	\$20.79	\$28.49
Margen detallista	100%	\$9.38	\$20.79	\$28.49
Precio antes de impuesto		\$18.76	\$41.58	\$56.98
Impuestos sobre la venta	19%	\$3.56	\$7.90	\$10.83
PRECIO DE VENTA AL PUBLICO		\$22.32	\$49.49	\$67.81

Fuente: Elaboración propia

Para los cálculos de la tabla anterior, se parte de tres posibles precios de fábrica estimados para los productos dependiendo la categoría, los factores del cálculo fueron estimados con la matriz de costos del profesor Juan Diego Alzate, para la SIMULACIÓN DE EXPORTACIÓN, Bogotá UP TO New York, NY, USA.

El detalle de los gastos de exportación se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 6 Simulación de exportación a Estados Unidos, para la empresa Joseph Pelle

SIMULACION DE EXPORTACION, Bogota UP TO New York, NY, USA.							
Fecha:	03/07/2019		COMPAÑÍA / CONTACTO: LA RED		Kilos Volumen (peso)	658	FACTOR
Producto:	Cinturones		Subpartida A.:	Kilos Volumen (volumetrico)		1,127	
Origen:	Bogotá		Destino:	NEW YORK	INCOTERM all	CBM 7	
1. CIF USD:	€ 30,887		TRM	\$ 2,980		Valor 30,887 USD	
DESCRIPCION DE CONCEPTOS			TARIFA	Minimo	Qty	Subtotal	
Gastos de preparacion (empaquet)			\$ 1,000		120	\$ 120,000	\$ 40
Otros gastos EXW			\$ 0		0	\$ 0	EXW
Total EXW Bogotá Incoterms 2010®			30,927 USD				1.001
Fletes locales (acarreo)			Turbo		1	240,000	\$ 81
Agenciamiento Aduanero			0.25%	\$ 240,000	1	\$ 240,000	\$ 81
Transcripcion Siglo XXI			\$ 25,000		1	\$ 25,000	\$ 8
Preinspecciones			\$ 95,000		1	\$ 95,000	\$ 32
Formularios			\$ 25,000		2	\$ 50,000	\$ 17
Gastos de apertura (antinarcóticos)			\$ 40,000		1	\$ 40,000	\$ 13
Gastos operacionales Agencia Aduana			\$ 150,000		1	\$ 150,000	\$ 50
Otros Gastos FCA Aerop Bogotá			\$ 0		1	\$ 0	\$ 0
Total FCA Aeropuerto Bogotá Incoterms 2010®			31,209 USD				1.010
Due Agent			80 USD		1	80 USD	80 USD
Due Carrier			25 USD		1	25 USD	25 USD
Handling			95 USD		1	95 USD	95 USD
Flete Internacional Bogotá a New York			1.05 USD	70 USD	1,127	1,184 USD	1,184 USD
Fuel Surcharge			0.60 USD		1,127	676 USD	676 USD
Otros gastos CPT			0.00 USD		1	0 USD	0 USD
Total CPT Aeropuerto NYK Incoterms 2010®			33,269 USD				1.077
Seguro Internacional de Transporte			0.28%	90 USD		93 USD	\$ 93
Total CIP Aeropuerto NYK Incoterms 2010®			33,362 USD				1.080
Airport Handling at New York			USD 0.15	85	1127	169 USD	\$ 169
Agent Fee			USD 85.00		1	85 USD	\$ 85
Collection Fee			1.00%	60	1	60 USD	\$ 60
Otros Gastos de entrega en Terminal			0.00%		1	0 USD	\$ 0
Total DAT Aeropuerto NYK Incoterms 2010®			33,676 USD				1.090
In land Freight to FZ,Other			0.50 USD	85	1127	564 USD	\$ 564
Otros gastos DAP (Forms, Bonding entries, etc)			0		1	0 USD	\$ 0
Total DAP ciudades USA Incoterms 2010®			34,240 USD				1.109
Agenciamiento aduanal Usa			160		1	160 USD	\$ 160
Fees			65		1	65 USD	\$ 65
Taxes			0%		1	0 USD	\$ 0
Otros gastos DDP (financieros, viajes de inspeccion,etc)			0%		1	0 USD	\$ 0
Total DDP USA Incoterms 2010®			34,465 USD				1.116

Fuente: Simulación costos de exportación, archivo del docente Juan Diego Alzate

En resumen para el cálculo del precio se tienen las siguientes observaciones:

- Los gastos de exportación sobre el precio de fábrica (costo de producto puesto en planta de producción) pesa el 11,6%.
- Se estima un margen del 100% para el detallista, sobre el precio CIF del producto.

- En otros gastos de venta (15%), se incluye los siguientes conceptos: transporte, seguro interior, almacenaje y distribución, en la ciudad de destino.
- Los precios de compra del cliente van desde \$ 9 USD, la unidad, mientras que los precios de venta al público van desde \$22 USD la unidad, incluido el impuesto al consumo.

Como corresponde a un mercado de exportación, se propone en cuanto a las condiciones financieras de las negociaciones:

- Crédito desde 45 días hasta 60 días.
- No se implementarían políticas de descuento.
- No se realizarían promociones de ningún tipo.
- Dada la volatilidad de la TRM, se deberán hacer coberturas financieras para los casos en que la TRM presente una caída que no permita la sostenibilidad del negocio.

2.3.3 Posición/Plaza

Se estima llegar al consumidor final con la marca propia “JOSEPH PELLE” o la del cliente, todo depende de la negociación que se logre.

Como técnica de venta se propone:

Venta directa al detallista: constituye la práctica habitual cuando se trata de establecer una relación comercial con tiendas de alto nivel. En este tipo de tiendas se suelen encontrar artículos de diseñadores y es muy frecuente que se requiera la presencia de alguien de la firma para la presentación del producto antes de iniciar cualquier operación. Como ventaja, la eliminación de intermediarios implica un menor coste frente a otras alternativas. (Berrueta, 2009)

Venta a través del Contact Center: permite a través de llamadas y mail contactar a los asistentes a las ferias, y poder ofrecer el portafolio, solicitar citas y concretar negociaciones.

En cuanto a la elección de la tienda o almacén del retail con la cual se espera o se tiene como referente para la implementación del proyecto, es Primark tanto en Estados Unidos

como en el Reino Unido. Tomando información de su página web: <https://www.primark.com/>, se tiene:

Ilustración 21 Logo Tiendas Primark

The logo for Primark, featuring the word "PRIMARK" in a light blue, sans-serif, uppercase font. A registered trademark symbol (®) is located at the top right of the letter "K".

“Adorado por los fanáticos de la moda y los buscadores de valor, Primark está ampliamente establecida como la tienda de destino para mantenerse al día con los últimos looks sin romper el banco.” (Primark, 2019)

“Primark es un minorista internacional que ofrece lo último en moda, belleza y artículos para el hogar al mejor valor en la calle principal; En pocas palabras, la moda increíble a precios increíbles. Primark abrió su primera tienda en Dublín en 1969 con el nombre de Penneys y hoy opera en más de 350 tiendas en once países de Europa y América.” (Primark, 2019)

Primark tiene tiendas en gran parte de Europa y en Estados Unidos, actualmente están en:

37 tiendas de la marca Penneys en Irlanda, **188 tiendas en el Reino Unido**, 45 tiendas en España, 20 tiendas en los Países Bajos, 10 tiendas en Portugal, 28 tiendas en Alemania, 6 tiendas en Bélgica, **8 tiendas en Estados Unidos con planes de abrir en American Dream, Nueva Jersey, para fines de 2019. Primark también abrirá su primera tienda fuera del Corredor Noreste, en Sawgrass Mills, Miami, en 2020**, 4 tiendas en Italia y el Primark más grande del mundo en Birmingham, Reino Unido.

La gran mayoría de almacenes de este tipo como: Macy’s y Harrods y Primark para ser proveedores se debe cumplir dentro de muchos más requisitos, el código de conducta para proveedores:

“El Código de conducta del proveedor de Primark es un requisito obligatorio dentro del cual trabajan sus proveedores. Incorpora la Carta de las Naciones Unidas, Capítulo IX, artículo 55 y está sujeta a auditorías estrictas y continuas realizadas por terceros. Primark toma muy en serio este Código de conducta y su consejo de administración lo revisa periódicamente”.

El código de conducta contiene requisitos con diferentes objetivos:

1. Derechos humanos y laborales.
2. Responsabilidad ambiental.
3. Soborno y corrupción.
4. Salud y seguridad.
5. Bienestar animal.

Aunque el cumplimiento del código de ética es un factor decisivo para el proceso de selección, también se deben cumplir la política sobre el contenido de metales, se debe tener una existencia mayor a 2 años en el mercado, se deben enviar los estados financieros, entre otros.

Exigen tener procesos de trazabilidad de toda la cadena productiva y procesos de auditoría inicial para el proceso de evaluación y en adelante para seguimiento.

Todos estos requisitos se deben tener en cuenta dentro de la evaluación financiera del proyecto, con el fin de cuantificar la implementación de los mismos.

2.3.4 Promoción

FERIAS

La idea es crear y posicionar la marca JOSEPH PELLE y la manera de llegar al consumidor y clientes es a través de la participación o asistencia a ferias del gremio (moda, marroquinería, calzado). La participación en ferias internacionales principalmente será el medio para generar relacionamiento directo con clientes, proveedores y competidores. Algunas de las ferias a participar son:

LINEAPELLE (INTERNATIONAL EXHIBITION OF LEATHER, ACCESSORIES, COMPONENTS, FABRICS, SYNTHETICS AND MODELS), que se realiza cada año en New York, Londres y Milán.

COUROMODA Feria Internacional de Calzado, Marroquinería y Accesorios de Moda es el evento más importante de América Latina, en Brasil.

FIMEC Feria Internacional de Cueros, productos químicos, componentes, equipamientos y máquinas para calzados y curtiembres es una de las ferias más importantes del sector a nivel mundial, en Brasil.

PAUTAS EN REVISTAS

Como complemento a las ferias, se pautará en revistas especializadas (viajes y deportes) y se contempla la opción de tener publicidad con *influencers* reconocidos en cada mercado objetivo, revistas como:

Condé Nast Traveller, especializada en geografía y viajes en el Reino Unido

The Courier, especializada en deportes en el Reino Unido.

Sports Illustrated, especializada en deportes en Estados Unidos.

REDES SOCIALES

Creando contenidos en las redes sociales: Instagram, Pinterest, Facebook y Youtube se tendrá interacción con consumidores finales, creando así comunidades que permitan dar a conocer la marca y los productos masivamente en el mercado.

PÁGINA WEB

A través de la indexación de palabras clave en los buscadores web poder remitir a los clientes a la página Web de internet en la que encontrarán los productos ofertados y se pueden remitir al carro de ventas asociado a la página.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Tamaño del proyecto

Basados en la capacidad actual de los equipos y de la velocidad esperada en los procesos manuales, se muestra a continuación la capacidad diseñada e instalada de cada etapa involucrada en el proceso productivo.

Tabla 7 Capacidad Diseñada e Instalada de la empresa Joseph Pelle, cantidades en unidades

	PROCESOS	Capacidad dada por:	Capacidad Diseñada	Capacidad Instalada
			Capacidad / mes	Capacidad / mes
1	Almacenar Materia Prima	Una persona	3,744,000	1,092,000
2	Trazar	Una persona	66,768	19,474
3	Cortar	Equipo	292,656	85,358
4	Precorte Punta	Una persona	137,280	40,040
5	Tallar	Una persona	103,584	30,212
6	Desvastar	Equipo	55,848	16,289
7	Engomar	Equipo	82,992	24,206
8	Pegar	Una persona	148,512	43,316
9	Prensar	Equipo	519,792	151,606
10	Refilar	Equipo	310,752	90,636
11	Desengomar	Una persona	366,288	106,834
12	Troquel Punta	Una persona	151,008	44,044
13	Troquel Hebillero	Una persona	366,288	106,834
13	Perforar	Equipo	151,008	44,044
14	Alisar	Una persona	96,720	28,210
15	Entintar Bordes	Equipo	91,728	26,754
16	Entintar Huecos	Una persona	312,000	91,000
17	Entintar Puntas	Una persona	312,000	91,000
18	Coser	Equipo	46,176	13,468
19	Hilos	Una persona	499,200	145,600
20	Embolar	Una persona	59,904	17,472
21	Marcar	Una persona	170,352	49,686
22	Empacar	Una persona	898,560	262,080

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la capacidad real, se toman como premisas:

- La capacidad diseñada se calcula para 26 días / mes y 24 horas / día.
- La capacidad instalada se calcula para 26 días / mes y 8 horas / día.

- La venta estimada para el año 1 será 46.200 y para el año 10 será de 236.650 unidades por año.
- Para la venta estimada, se analizan las capacidades contemplando trabajar 26 días al mes, 7 horas por día (se descuenta una hora por paradas, cambios de producción, descansos y/o tiempos para el consumo de refrigerios).
- Se incluyen los procesos manuales con el fin de validar el número de operarios requeridos para cada año.

Para los 10 años del proyecto, se estimaron crecimientos anuales mínimo del 5 % máximo del 25%, el resultado del análisis de ocupación de la planta es como se muestra a continuación:

Tabla 8 Porcentaje de ocupación de cada proceso para la empresa Joseph Pelle, durante el año 2018 y 2027

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% Crecimiento		10%	15%	10%	15%	20%	25%	15%	10%	5%
Unidades/año	46,200	51,525	77,300	103,100	118,625	142,400	178,050	204,800	225,350	236,650
Unidades/mes	3,850	4,294	6,442	8,592	9,885	11,867	14,838	17,067	18,779	19,721

PROCESOS	% de ocupación de cada proceso, por año									
Almacenar Materia Prima	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Trazar	20%	22%	33%	44%	51%	61%	76%	88%	96%	101%
Cortar	5%	5%	8%	10%	12%	14%	17%	20%	22%	23%
Precorte Punta	10%	11%	16%	21%	25%	30%	37%	43%	47%	49%
Tallar	13%	14%	21%	28%	33%	39%	49%	56%	62%	65%
Desvastar	24%	26%	40%	53%	61%	73%	91%	105%	115%	121%
Engomar	16%	18%	27%	35%	41%	49%	61%	71%	78%	81%
Pegar	9%	10%	15%	20%	23%	27%	34%	39%	43%	46%
Prensar	3%	3%	4%	6%	7%	8%	10%	11%	12%	13%
Refilar	4%	5%	7%	9%	11%	13%	16%	19%	21%	22%
Desengomar	4%	4%	6%	8%	9%	11%	14%	16%	18%	18%
Troquel Punta	9%	10%	15%	20%	22%	27%	34%	39%	43%	45%
Troquel Hebillero	4%	4%	6%	8%	9%	11%	14%	16%	18%	18%
Perforar	9%	10%	15%	20%	22%	27%	34%	39%	43%	45%
Alisar	14%	15%	23%	30%	35%	42%	53%	60%	67%	70%
Entintar Bordes	14%	16%	24%	32%	37%	44%	55%	64%	70%	74%
Entintar Huecos	4%	5%	7%	9%	11%	13%	16%	19%	21%	22%
Entintar Puntas	4%	5%	7%	9%	11%	13%	16%	19%	21%	22%
Coser	29%	32%	48%	64%	73%	88%	110%	127%	139%	146%
Hilos	3%	3%	4%	6%	7%	8%	10%	12%	13%	14%
Embolar	22%	25%	37%	49%	57%	68%	85%	98%	107%	113%
Marcar	8%	9%	13%	17%	20%	24%	30%	34%	38%	40%
Empacar	1%	2%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	7%	8%

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de la tabla anterior se concluye:

- Los procesos cuello de botella en orden de limitación son: Coser y desbastar.
- Los procesos manuales no se consideraron cuello de botella, ya que se puede aumentar el número de personas en caso de ser necesario, para ese momento se debe tener previamente el análisis del impacto en el costo del producto, así como inversiones en infraestructura que se deban hacer para garantizar las condiciones físicas y de seguridad y salud en el trabajo para los empleados.
- En total se tienen 22 etapas productivas, de las cuales 15 son manuales y 7 semiautomatizadas.
- El primer proceso **cuello de botella** identificado es Coser, para lo cual en el año 2023 se invertirá en una máquina adicional por valor de \$10 millones de pesos.
- Para el año 2024, se tendrá una ocupación del 91% del equipo desbastadora, para lo se realizará una inversión alrededor de \$ 12 millones de pesos.
- Solo se requiere trabajar con personal a un turno por día, los cargos tendrán multitareas, es decir que no se especializarán en una etapa del proceso, por el contrario deberán tener capacidad de realizar cualquier actividad.
- La capacidad máxima instalada es de 161.616 unidades por año, lo que permite dar continuidad a la venta actual que se tiene actualmente en clientes a nivel nacional.
- Se aumentará el personal de planta u operarios de producción de la siguiente manera: año 1: 8 operarios, año 5: 9 operarios, año 6: 11 operarios, año 7: 12 operarios, año 8: 13 operarios, año 10: 14 operarios.

3.2 Localización del proyecto

Actualmente la empresa Joseph Pelle, se encuentra instalada en la ciudad de Bogotá (Macro localización), en el barrio Carimagua (Micro localización) en la localidad de Kennedy.

Ilustración 22 Fotografía exterior de la empresa Joseph Pelle



Fuente: (Google maps, 2019)

Ubicación
planta actual

La ubicación es de fácil acceso para proveedores y clientes, por su cercanía a avenidas principales como: Av. 1ra de Mayo y Av. Boyacá, Autopista Sur y Av. Américas. Desde el punto de vista del uso de transporte público se puede acceder en Transmilenio, el portal más cercano es Banderas y también hacer uso de varias rutas de SITP.

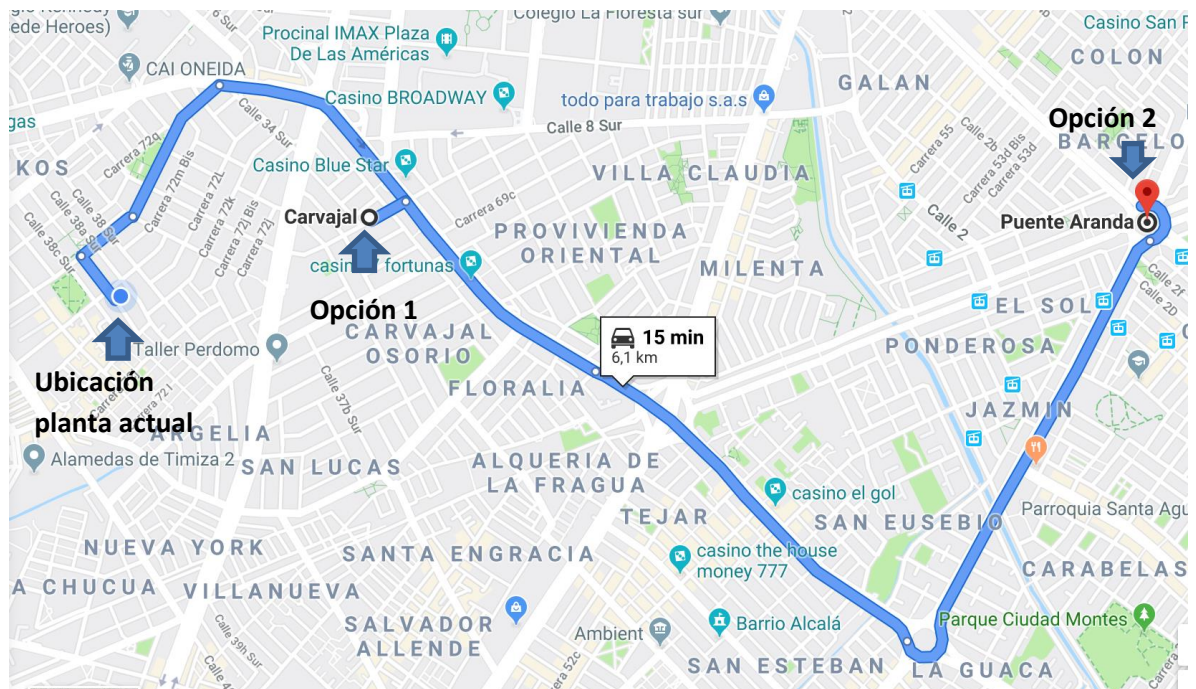
La mano de obra, en Bogotá se tiene disponibilidad con personal sin experiencia o con experiencia, adicionalmente instituciones como El Sena ofrece actualmente programas que permiten tener personal especializado en caso de ser requerido.

Finalmente, en Bogotá se encuentra una gran disponibilidad de empresas de transporte y/o empresas de paquetero, que permite tener una amplia oferta en tarifas: por volumen, por peso, por viaje, en tarifas exclusivas o de manera consolidada.

Con el fin de tener el crecimiento esperado, se requiere inversión en equipos y en infraestructura, lo que exigirá trasladarse a una bodega, no solo por el crecimiento en ventas sino que los mercados objetivos exigirán proceso de auditoría y certificaciones, para lo cual el sitio actual no cumple al estar en una zona urbana y no.

Los barrios objetivos son: Carvajal o Puente Aranda, ya que actualmente hay disponibilidad de espacios para arrendar y están a un tiempo no mayor de 30 minutos desde la planta actual o 7 kilómetros de recorrido, como se muestra a continuación:

Ilustración 24 Recorrido y tiempo desde la ubicación actual de la empresa Joseph Pelle hasta la ubicación proyectada para el traslado de la fábrica



Fuente: (Google maps, 2019)

El espacio requerido será alrededor de 800 metros cuadrados para la planta, y para las adecuaciones requeridas para que el personal tenga los espacios adecuados y que exige la

ley en cuanto a: baños, cafetería, lockers, parqueaderos, salón de primeros auxilios, duchas, etc.

3.3 Ingeniería del proyecto

En la tabla siguiente se describe cada etapa de proceso con las entradas y salidas, con el fin de tener claridad de los términos, a continuación se incluye algunas definiciones:

HOJAS DE CUERO: Lámina de cuero ya curtido, tratado y pintado. Ejemplos: Carnaza, Cimbec, Nobuk, dependiendo de su origen se les denomina, dentro de los orígenes más usados para la producción de cinturones son los cueros de vaca y cerdo.

CINTURÓN EN PROCESO: Cinturón en etapa de producción, aun no está disponible para uso.

Tabla 9 Etapas de procesos en la producción de cinturones, empresa Joseph Pelle.

	PROCESOS	Entradas	Descripción proceso	Salidas
1	Almacenar Materia Prima	Hojas o laminas de Cuero	1- Recepcion de las hojas 2- Separar por tupo de cuero 3- Separar por color	Hojas o laminas de Cuero
2	Trazar	Hojas o laminas de Cuero	1- Demarcar sobre la hoja de cuero, el area sin imperfecciones. 2- Retirar bordes de la hoja demarcada	Hojas de cuero demarcada y sin bordes
3	Cortar	Hojas de cuero demarcada y sin bordes	1- Escoger el ancho de las tiras requeridas 2- Adecuar cuchillas y separadores entre cuchillas. 3- Cortar el cuero, en forma de tiras.	Tiras de cuero
4	Precorte Punta	Tiras de cuero	1- Elegir punta de la tira 2- Seleccionar troquel, para corte de la tira 3- Troquelar la tira en una de sus extremidades	Tiras de cuero con punta
5	Tallar	Tiras de cuero con punta	1- Identificar la cantidad de tiras por talla requerida 2- Tomar medida desde la punta del la tira hasta la medida requerida de acuerdo a la talla 3- Cortar tira, acorde al tallaje	Tiras de cuero con punta y talla
6	Desvastar	Tiras de cuero con punta y talla	1- Identificar tipo de desvaste requerido: en borde o total tira. 2- Adecuar cuchillas y velocidad de la maquina 3- Pasar una a una las tiras por la desvastadora	Tiras de cuero con punta, talla y desvastada
7	Engomar	Tiras de cuero con punta, talla y desvastada	Solo si el cinturon es doble faz o lleva forro: 1- Recargar la engomadora de pegante. 2- Pasar cada tira de manera individual, por la engomadora 3- Dejar tira en area de secado	Tiras de cuero con punta, talla, desvastada y engomada
8	Pegar	Tiras de cuero con punta, talla, desvastada y engomada	1- Adecuar presión adecuada entre los rodillos del equipo. 2- Adherir dos tiras, desde ls puntas y pasar por equipo	Cinturon en proceso
9	Prensar	Cinturon en proceso	1- Pasar cada tira por la prensa, de tal manera que las dos tiras queden pegadas satisfactoriamente	Cinturon en proceso
10	Refilar	Cinturon en proceso	1- En equipo cortadora, retirar los bordes del cinturon en proceso. 2- Separar y organizar por talla.	Cinturon en proceso
11	Desengomar	Cinturon en proceso	1- Usar goma para limpieza del cinturo: retirar pegante de las superficies.	Cinturon en proceso
12	Troquel Punta	Cinturon en proceso	1- Identificar troquel para punta seleccionada. 2- Troquelar punta, retirando bordes imperfectos	Cinturon en proceso
13	Troquel Hebillero	Cinturon en proceso	1- Identificar troquel para hebillero seleccionado. 2- Troquelar hebillero, retirando bordes imperfectos	Cinturon en proceso
13	Perforar	Cinturon en proceso	1- Seleccionar tipo de hebilla 2- Seleccionar distancia entre huecos 3- Perforar los huecos a cada tira	Cinturon en proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Continuación Etapas de proceso para la producción de cinturones, empresa Joseph Pelle

	PROCESOS	Entradas	Descripción proceso	Salidas
14	Alisar	Cinturon en proceso	1- Seleccionar valletilla para limpieza de cinturones 2- Retirar con la valletilla, los residuos de polvillo de cuero que quedan en el cinturon	Cinturon en proceso
15	Entintar Bordes	Cinturon en proceso	1- Seleccionar color de tinta a usar 2- Adeuar equipo, para el ancho del cinturon seleccionado 3- Entintar pasando cada cinturon por la maquina	Cinturon en proceso
16	Entintar Huecos	Cinturon en proceso	1- Seleccionar o elaborar bricha para entintar los huecos del cinturon 2- Se leccionar color de la tinta 3- Pintar cada hueco	Cinturon en proceso
17	Entintar Puntas	Cinturon en proceso	1- Seleccionar o elaborar bricha para entintar la punta del cinturon 2- Se leccionar color de la tinta 3- Pintar cada punta y dejar secar	Cinturon en proceso
18	Coser	Cinturon en proceso	1- Elegir color del hilo a usar 2- Aceitar equipo, previo al uso 3- Coser por todo el borde cada cinturon	Cinturon en proceso
19	Hilos	Cinturon en proceso	En caso de que el cinturon sea tejido: 1- Seleccionar diseñador de tejido 2- Organizar colores e hilos requeridos para el cinturon 3- Troquilar diseño del tejido 4- Tejer cada cinturon	Cinturon en proceso
20	Embolar	Cinturon en proceso	1- Embetunar cada cinturon, por los dos lados 2- Dar brillo al cinturon	Cinturon en proceso
21	Marcar	Cinturon en proceso	1- De acuerdo al cliente, marcar cada cinturon con el logo o nombre del cliente	Cinturon terminado
22	Empacar	Cinturon terminado	1- Seleccionar empaque 2- empacar cada cinturon.	Cinturon terminado y empacado

Fuente: Elaboración propia

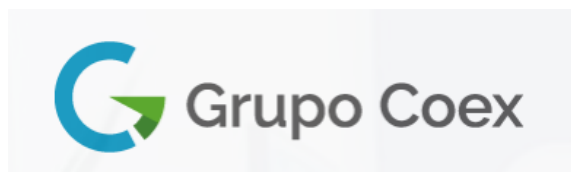
De la tabla anterior, se evidencia:

1. El proceso productivo es continuo, o sugiere un orden claro.
2. La productividad dependerá de la velocidad de las máquinas y agilidad de las personas.
3. Dado que es un ciclo de inicio a fin, el personal podrá realizar varias actividades en una jornada laboral, ya que no todas las actividades se realizan en un mismo tiempo.

4. La producción, exigirá procesos de planeación adecuado con el fin de no generar cuellos de botella adicionales.
5. La manualidad en los procesos exigirá tiempos por paradas para pausas activas y/o toma de refrigerios.
6. Los espacios requeridos para el almacenamiento de materias primas y producto terminado, deberán garantizar la continuidad en la producción, lo que se deberá abastecer y producir acorde a los *lead times* de producción y volumen de pedidos.
7. El proceso de empackado, se realizará en cajas por 25 unidades de cinturones, cada cinturón estará empackado en un empaque primario bolsa para que no sufran ningún rasguño y el secundario es una caja de cartón, en promedio cada caja pesara alrededor de 5.48 kilos.

En cuanto al proceso logístico y de comercio exterior se contempla, trabajar con proveedores como el Grupo Coex.

Ilustración 25 Logo Grupo Coex



Fuente: (Grupo Coex, 2019)

Esta empresa cuenta con certificaciones BASC e ISO 9001, con más de 35 años de experiencia en operaciones de comercio internacional y con clientes reconocidos como: Nafnaf, Corona, Pan pa ya, Hunter Douglas, Agua Bendita, Duncan, Americanino, entre otros. Tiene tres líneas de negocio:

Coex Log S.A.S: “Contamos con operaciones logísticas de Transporte para carga terrestre, marítima y aérea, de puerto a puerto, a tu ciudad, entregas directas a donde deseas.” (Grupo Coex, 2019)

Coexnort S.A: “En trámites aduaneros lo difícil lo hacemos ya, lo imposible nos demoramos un poco.” (Grupo Coex, 2019)

Logística Coex: “Servicios de valor agregado diseñados a la medida en almacenamiento y seguridad. Depósitos de mercancía, almacenamiento estratégico.” (Grupo Coex, 2019)

Las tres líneas de negocio contemplan como se ve el transporte, el proceso de aduanas, nacionalización de la mercancía y finalmente la entrega hasta el cliente. El medio de transporte para el proceso de exportación será aéreo, dado que los volúmenes de venta no ocupan contenedores de 20' o 40' pies., dentro de la estimación del precio se contempla de esta manera.

El Incoterm usado para el cálculo de los gastos de exportación es DDP. “Las siglas Incoterm DDP son el acrónimo de Delivered Duty Paid, este término significa que el vendedor tiene el máximo de obligaciones en la importación. Es por ello que el vendedor paga todos los costos y realiza todos los trámites hasta que la mercancía llegue a su destino, siendo el comprador quien no realiza ningún tipo de trámite. Es importante concretar que los gastos de aduana de importación también los asume el vendedor.” (Internacionalmente, 2019).

4. LA ORGANIZACIÓN

4.1 Marco estratégico

INDUSTRIAS JOSEPH PELLE, actualmente solo atiende un mercado local de manera directa, e indirecta a nivel nacional e internacional ya que hace parte de la cadena de abastecimiento de clientes quienes actualmente venden a marcas como: Vélez, Arturo Calle, Salvatore Ferragamo, entre otros.

El nombre de la empresa y/o marca, combina el nombre de su fundador José Gómez (JOSEPH) con la traducción de la palabra cuero en Italiano (PELLE). Aunque cuenta con 36 años de experiencia, no se encuentra formalizada, lo que es una de las principales contribuciones que realizará este proyecto, logrando finalmente que se dé perdurabilidad a este emprendimiento familiar.

Finalmente la expansión a mercados como Estados Unidos y Reino Unido, es una de las formas con las que se pretende posicionar la empresa en el mercado nacional e internacional.

4.1.1 Misión

Ofrecer en el mercado nacional e internacional, un amplio portafolio de cinturones en cuero con diseño, donde el cliente no estará limitado al momento de elegir, por el contrario hará parte del proceso creativo y de este modo obtendrá el mejor producto.

4.1.2 Visión

Para el año 2029 haremos del cinturón una prenda determinante al momento de vestir. La calidad, los diseños de nuestros productos, así como la experiencia de nuestro cliente con los productos desde la compra y durante su uso, serán el detonante en sus círculos sociales o a donde quiera que vaya, todos querrán vestir nuestros productos.

4.1.3 Valores

Los valores que harán parte de la personalidad de la empresa son:

Garantía: Sí te decimos que es 100 % cuero, es porque es 100% cuero!

Diseño: Nuestros productos no son comunes, son tendencia.

Bienestar: El bienestar de nuestros colaboradores se refleja en los detalles y calidad de nuestros productos.

4.2 Equipo Gestor del Proyecto

Como lo mencionan en el manual para la elaboración de planes de negocio, elaborado por el Ministerio de Cultura y Turismo y Ventures, se tiene la siguiente tabla donde se identifican las competencias del equipo gestor:

Tabla 11 Competencias del Equipo Gestor, proyecto de expansión empresa Joseph Pelle en mercados Internacionales

	FACTORES FIJOS							FACTORES VARIABLES					
	INNOVACIÓN	TECNOLOGÍA	ADMINISTRACION Y FINANZAS	DIRECCION DE PROYECTOS	RELACIONES	VENTAS Y MERCADEO	PRODUCCION	CAPACIDAD SOCIAL	INICIATIVA	COMUNICACIÓN	CAPACIDAD PARA VENTAS	HABILIDAD NEGOCIADORA	RESISTENCIA
<i>Jhonatan Gómez</i>	X	X	X		X	X					X	X	
<i>Juliana Gómez</i>			X	X			X	X					

Fuente: Elaboración propia

La identificación de las fortalezas nos permite realmente reconocer nuestras debilidades, y dado que estas no pueden ser un impedimento en el desarrollo del proyecto se deberán resolver de alguna forma, por ejemplo buscando ayuda de terceros con experiencia contratada de manera permanente o temporal tipo consultoría.

Jhonatan Gómez y Juliana Gómez, son dos hermanos, Ingenieros Químicos, de la Universidad Nacional de Colombia, él es el emprendedor, desde que se graduó de la Universidad, la independencia económica ha sido un pilar y su obsesión por crear empresa en el país hoy le permite darse el lujo de ser el creador del proyecto y hacer parte de este equipo gestor.

Jhonatan ha trabajado en el proceso de investigación como consultor en la Universidad Nacional y trabajó como ejecutivo de ventas en una empresa líder en el mercado de envases plásticos (Darplast). Juliana es quien tiene la experiencia en el mundo empresarial, su trayectoria laboral de 11 años le ha permitido entender cómo funciona una empresa y de esta manera minimizar el riesgo de tomar malas decisiones dentro del proyecto. Ambos quieren hacer que la empresa que creó hace más de 30 años su padre, perdure en el tiempo y sea un negocio familiar referente en el sector de la industria marroquinera.

Actualmente Jhonatan dedica el 50% de su tiempo a este emprendimiento familiar, el otro 50% es para otro emprendimiento (Preparación y venta de fragancias, marca AFFINITY) que tiene desde hace tres años. Juliana trabaja en una empresa colombiana, donde tiene a cargo los procesos logísticos de una planta de Panificación Congelada, cargo que le permite desarrollar habilidades como el manejo de personal, negociación con proveedores, resolución de conflictos y atención al cliente, experiencia que será de gran ayuda para la implementación del proyecto.

4.3 Tipo de Organización

La empresa actualmente trabaja de manera informal, por lo que dentro de los objetivos está la formalización, se propone una SAS: Sociedad por Acciones Simplificada, principalmente porque en términos de acciones ante cualquier eventualidad la empresa responde con su patrimonio y no con el de su representante legal y socios. Adicionalmente es más favorable que ser persona natural, al momento de hacer negocios en el exterior. Finalmente dado que la empresa ya tiene equipos (patrimonio) es necesario hacer la independencia de las finanzas personales y de la empresa familiar.

4.4 Estructura Organizacional

Para la producción actual, se tienen 3 operarios y 2 personas administrativas que también realizan actividades de planta, con el fin de tener una estructura que permita el crecimiento al año 2029 se contemplan los siguientes cargos:

REPRESENTANTE COMERCIAL:

Perfil: Profesional en Ingeniería o carreras afines.

Requisitos: Idioma Inglés, experiencia en ventas y en negociación.

Salario: \$1.500.000 + 1% de las ventas. (Estimado total salario: \$4.500.000 pesos / mes).
En total se contemplan 3 personas, ingresando progresivamente en los años 1, 3 y 5.

Funciones:

- Atraer y retener clientes para cumplir con la venta mínima objetivo del proyecto.
- Realizar negociaciones a largo plazo con clientes.
- Analizar los resultados y realizar seguimiento al negocio.

COORDINADOR DE OPERACIONES:

Perfil: Profesional en Ingeniería o carreras afines.

Requisitos: Experiencia en producción, logística y comercio exterior.

Salario: \$2.200.000 pesos. Ingresará en el año 3 del proyecto.

Funciones:

- Garantizar la producción y disponibilidad de productos.
- Negociar con proveedores de transporte (o paqueteo) local, nacional e internacional y aduanas.
- Garantizar la entrega perfecta de pedidos a clientes.
- Analizar los resultados y realizar seguimiento al negocio.

DISEÑADOR:

Perfil: Profesional en Diseño de Modas

Requisitos: Idioma Inglés, experiencia en la industria de la confección y moda.

Salario: \$2.500.000, ingresa en el año 2 del proyecto.

Funciones:

- Diseñar y desarrollar productos innovadores, para cada categoría.
- Análisis del mercado, proveedores y consumidores.
- Investigar y desarrollar productos para la categoría *Outdoor*.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO:

Perfil: Profesional en Contaduría Pública.

Requisitos: Recién egresado, con conocimientos en Excel.

Salario: \$1.100.000 pesos, ingresa en el año 1 del proyecto.

Funciones:

- Garantizar la correcta contabilización de los costos y gastos de la empresa.
- Garantizar el pago de impuestos, a proveedores y la nómina a empleados.
- Elaboración de informes y análisis de indicadores financieros.

PERSONAL OPERATIVO:

Perfil: Técnicos en la industria marroquinera

Requisitos: Experiencia en empresas manufactureras.

Salario: Salario mínimo legal vigente. Ingresan de manera creciente para el año 2029 se tendrán 13 personas con este rol.

Funciones:

- Ejecutar los procesos de la empresa, acorde a las capacitaciones recibidas.
- Reportar fallas o daños, evidenciados en materiales o equipos.
- Cumplir el reglamento interno de trabajo.

4.5 Sistema de Negocio

Se proyecta en el largo plazo, tener las siguientes áreas que garanticen la sostenibilidad del negocio:

RRHH y TI: Con el aumento en personal, se requerirá una persona interna que maneje nómina, vacaciones, salud, ARL, cajas de compensación, contratación, despidos, etc, así como la generación de actividades para el clima laboral y bienestar del personal.

En cuanto a TI, será tercerizado dado que se contemplará la implementación de una ERP, para el control de todas las transacciones de la compañía.

Investigación de tendencias y modas:

Actividad propia de la empresa, se obtendrá información sobre producto, insumos, equipos, materias primas, a partir de: afiliaciones a asociaciones como ACICAM, participación de ferias nacionales e internacionales, así como pasarelas de moda, compra de revistas especializadas, informes y estadísticas del sector como INEXMODA y CEINNOVA (Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, el Cuero y afines y análisis del mercado realizados de manera directa en consumidores, competidores y con proveedores).

Producción, Mercadeo, Ventas y Postventa:

La negociación, compra, almacenamiento de materiales, la planeación de la producción, la disposición de residuos o subproductos, la gestión de la calidad, el SIG, la SST, así como la gestión de toma de pedidos, devoluciones y manejo de PQRS, se realizará de manera propia, con personal contratado directamente por la empresa.

Financiera, Contabilidad, Tesorería y Cartera

Actividades propias de la empresa, será clave la recolección de cartera y el pago a proveedores, garantizando el correcto flujo de caja de la compañía, así como el análisis de las inversiones CAPEX y el retorno de la inversión.

Distribución:

Aprovechando que en el mercado se tienen operadores logísticos muy completos, se tercerizará los procesos de distribución o entrega de pedidos a clientes y todo lo relacionado con comercio exterior, no se tendrá área de exportaciones.

4.6 Alianzas

Se propone tener alianzas con:

Curtiembres, dado que se debe garantizar la disponibilidad de los cueros durante todo el año, así mismo se trabajará con curtiembres que cumplan la normatividad ambiental en el país y que usen tecnologías limpias, garantizando así el ingreso de nuestros productos en el exterior.

Proveedores de equipos, curtiembres y herrajes, dada la promesa de tener productos con diseños, de moda o tendencia, se debe tener aliados que también busquen la innovación en colores, materiales, diseños, texturas, tecnologías, etc.

Diseñadores, serán nuestra mejor vitrina, es así como con una buena alianza se podrá tener un contundente impacto en el mercado, nacional e internacional.

5. PLAN FINANCIERO

Una de las herramientas de la planeación financiera es la proyección de los estados financieros que incluyen el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general, preparados con fines de control y en especial para simular el efecto que pueden causar en el futuro las decisiones de hoy. (Barajas, 2008). Como resultado de la evaluación financiera del proyecto, se tiene los siguientes datos relevantes:

5.1 Proyección del Estado de Resultados

Los resultados que se muestran a continuación, fueron calculados teniendo en cuenta las siguientes premisas:

Tabla 12 Principales premisas para los cálculos de indicadores Financiero

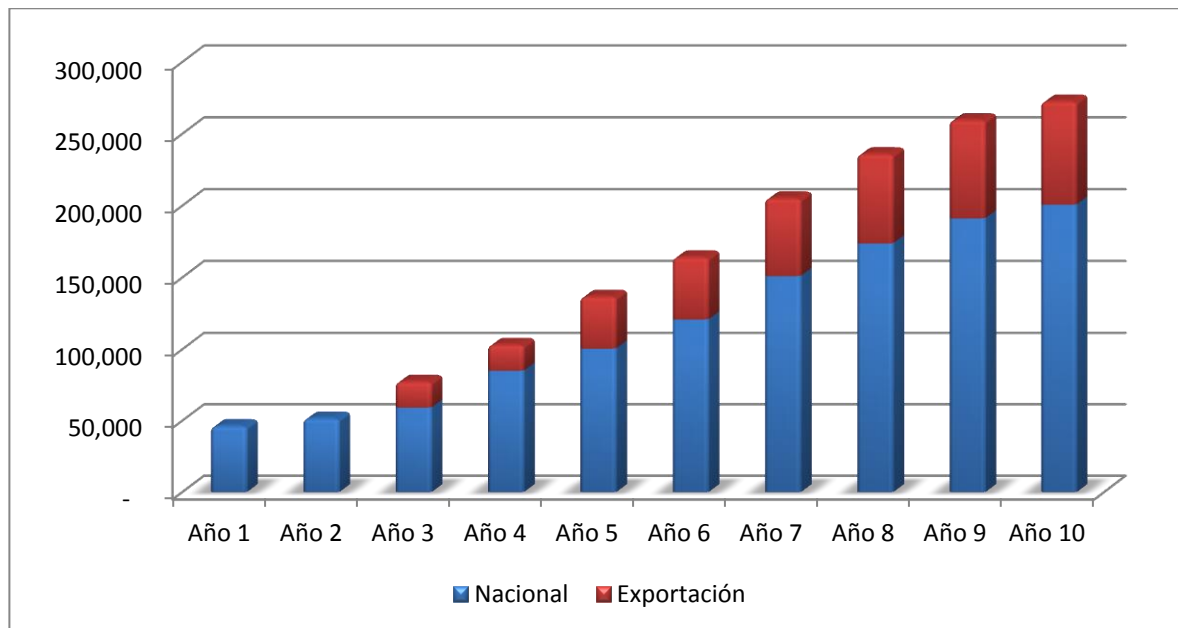
SUPUESTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
TRM (promedio)	2,957	2,980	3,010	2,846	2,840	2,840	2,840	2,840	2,840	2,840
Inflación IPC (promedio anual)	3.20%	3.50%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%
Crecimiento de unidades vendidas		10%	15%	10%	15%	20%	25%	15%	10%	5%
Incremento nivel de precios (nominal)		4.50%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Proyección de los Ingresos

Principalmente por las exigencias que se deben cumplir para ser proveedores de Primark, para los dos primeros años no se contempla realizar exportaciones a los mercados objetivo, es por ello que para estos años, la venta será nacional y a partir del tercer año la meta es tener crecimientos importantes hasta llegar a cuadruplicar la venta en los mercados objetivo, donde la participación será del 26% para las ventas en el exterior y 74% a nivel nacional, como se muestra a continuación:

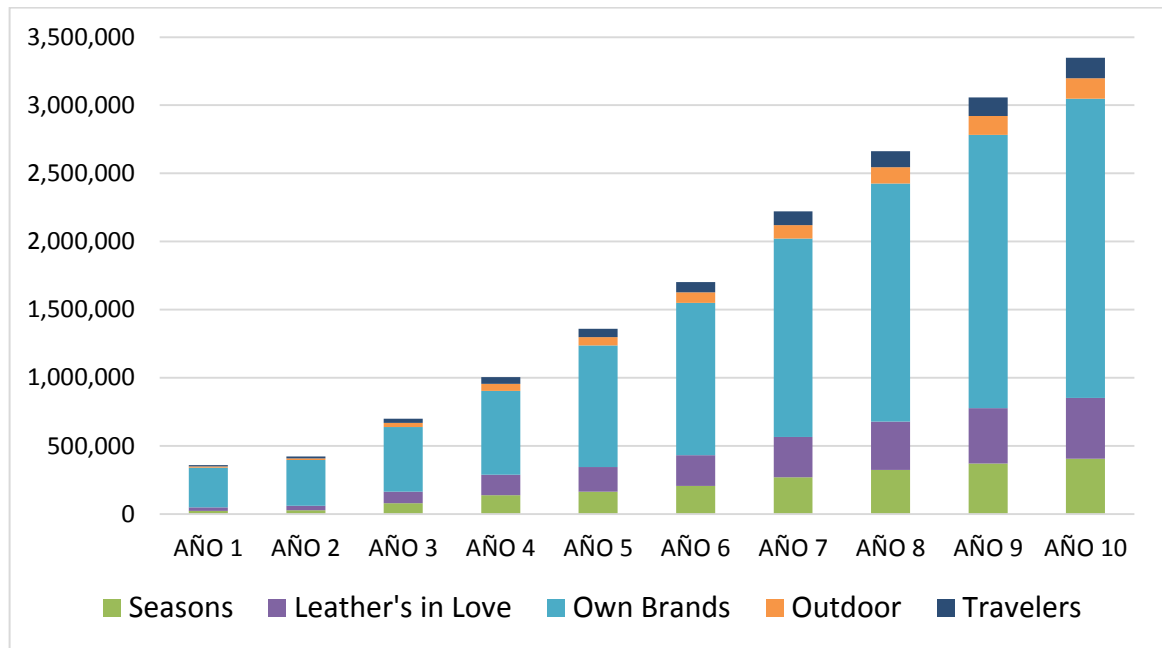
Ilustración 26 Evolución de las ventas, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en unidades de cinturones



Fuente: Elaboración propia

Con las unidades proyectadas mes a mes y los precios definidos para cada categoría, se realizó el cálculo de los ingresos, por año. Para el cálculo del precio se estimó un margen de ganancia dependiendo de la categoría del producto: Seasons 65%, Leather's in Love 55%, Outdoor y Travelers 45 % y Own Brands 35%. Los ingresos son el resultado de la definición de precios y el volumen estimado para cada categoría, esta distribución se muestra a continuación:

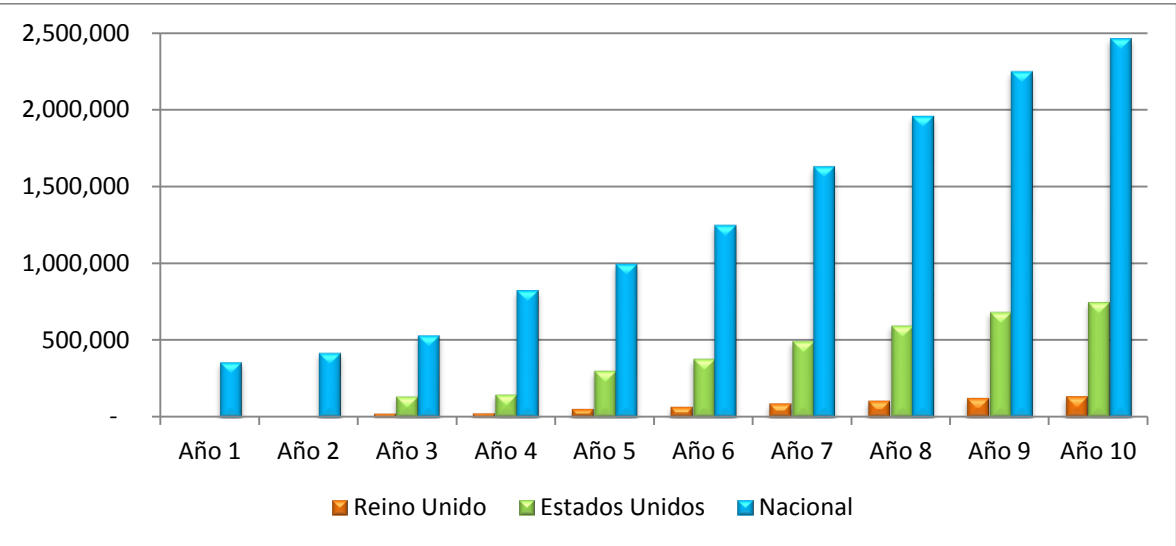
Ilustración 27 Evolución de las ventas por categoría de producto, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares



Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

La distribución por mercado objetivo, se asignó basado en la magnitud de cada mercado: 15% Reino Unido y 85 % Estados Unidos, logrando de esta manera los siguientes ingresos para las ventas tipo exportación y nacional:

Ilustración 28 Evolución de las ventas por mercado objetivo, de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la evolución de las ventas del proyecto en dólares, pesos Colombianos y la TRM usada para los cálculos:

Tabla 13 Evolución de los ingresos totales, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en pesos y en Dólares

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
VENTAS (MILLONES DE PESOS)	\$ 1,064	\$ 1,257	\$ 2,106	\$ 2,861	\$ 3,862	\$ 4,836	\$ 6,306	\$ 7,566	\$ 8,683	\$ 9,510
VENTAS (MILLONES DE UDS)	0.36	0.42	0.70	1.01	1.36	1.70	2.22	2.66	3.06	3.35
TRM	\$ 2,957	\$ 2,980	\$ 3,010	\$ 2,846	\$ 2,840	\$ 2,840	\$ 2,840	\$ 2,840	\$ 2,840	\$ 2,840

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

5.1.2 Proyección del costo de ventas

El costo de ventas contempla la siguiente distribución: Materiales Directos (70%), Mano de obra Directa (29%) y Costos Indirectos de Fabricación (1%), cada rubro se estimó dependiendo de la categoría de producto ya que se involucran diferentes materiales y

tiempos en la elaboración de los cinturones principalmente, a continuación la composición de cada elemento del costo:

Ilustración 29 Detalle componentes del costo de venta de la empresa Joseph Pelle

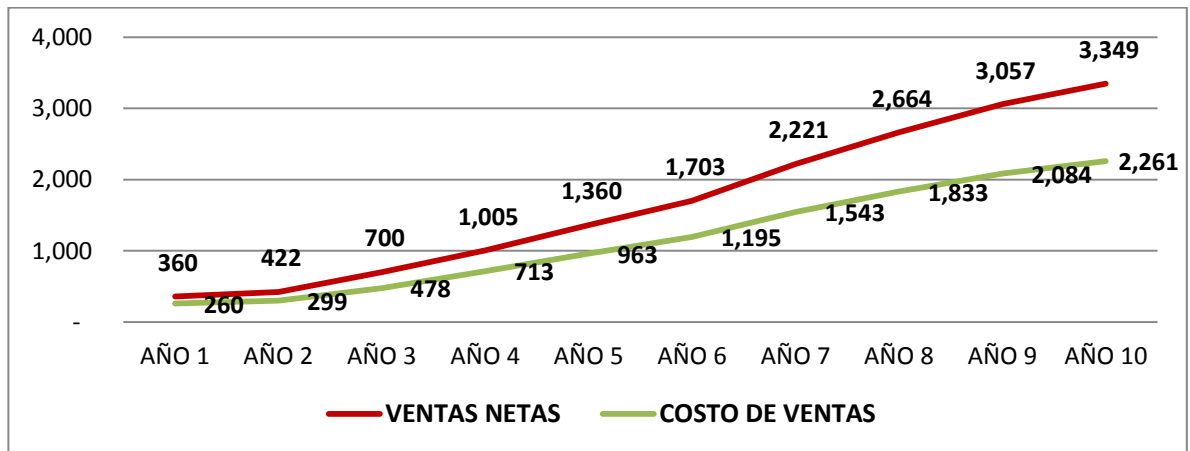
Materiales Directos
Material 1 - Cuero
Material 2 - Herrajes
Material 3 - Otros
Mano de Obra Directa
Actividad 1 - Cortar, Desvistar
Actividad 2 - Pegar - Coser - Troquelar - Pintar
Actividad 3 - Tejer + Empacar
Costos Indirectos fabricación
CIF 1 - Servicios
CIF 2 - Aseo
CIF 3 - Transporte local

Fuente: Elaboración propia

El rubro de transporte involucrado en el costo del producto corresponde al transporte requerido en el proceso de compras de materias primas, en cuanto al transporte de la operación de distribución a nivel nacional e internacional, se incluye en los gastos de administración.

Con el costo unitario calculado y las unidades proyectadas para la venta por categoría, se logra construir el costo de venta anual, como se muestra en la siguiente ilustración donde se puede comparar con los ingresos:

Ilustración 30 Proyección de las ventas y costos de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en miles de Dólares



Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

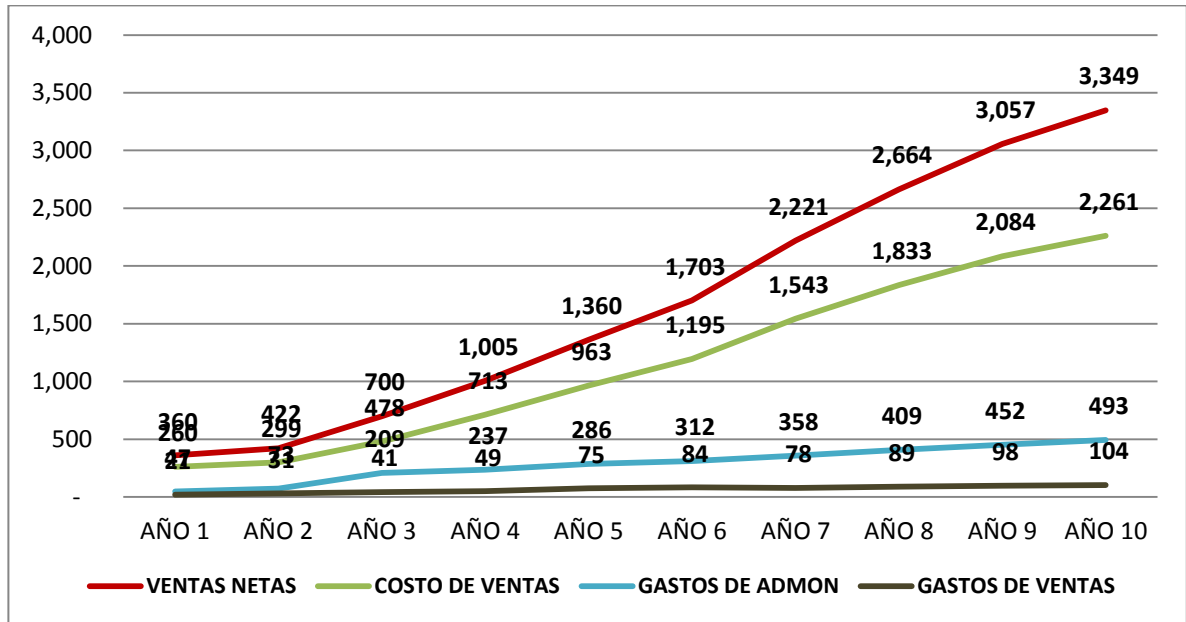
5.1.3 Proyección de Gastos Administrativos y de Logística

En los Gastos de Administración, se incluyen decisiones importantes como: Gastos de personal comercial y administrativo, servicios públicos de oficinas, arriendo, celular y transporte nacional e internacional donde también está incluido todo el proceso de gastos de exportación, que equivale al 11,6% de los ingresos, basado en los cálculos realizados para una negociación con Incoterm DDP.

5.1.4 Proyección de Gastos de Ventas

En la proyección de los gastos de ventas, se tiene en cuenta la participación en ferias especializadas en la industria marroquinera, como se menciona en el capítulo 2, numeral 2.3.4 de este documento, así mismo se incluye un valor del 1% de las ventas correspondiente a las comisiones para la fuerza de ventas, un valor estimado para viajes, reuniones con clientes, proveedores y un 1% de la utilidad bruta para el plan de capacitación a proveedores como parte de la propuesta de responsabilidad social que se realiza para este proyecto. A continuación, se ilustra el resultado final de la proyección realizada:

Ilustración 31 Proyección de las ventas, costos, gastos de administración y gastos de ventas de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en miles de Dólares



Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

De la ilustración anterior, se observa como la venta presenta crecimiento constante en los 10 años de proyección y que aunque los costos presentan la misma tendencia, los gastos de administración no, logrando de esta manera un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

5.1.5 PyG primer año y PyG anual

Tabla 14 PyG primer año, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en pesos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	78,268,858	90,205,930	90,205,930	78,268,858	90,205,930	102,949,884	78,268,858	90,205,930	94,453,914	78,268,858	90,205,930	102,949,884
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
=Ventas netas	78,268,858	90,205,930	90,205,930	78,268,858	90,205,930	102,949,884	78,268,858	90,205,930	94,453,914	78,268,858	90,205,930	102,949,884
(-) Costo Mercancía vendida	56,566,369	65,099,390	65,099,390	56,566,369	65,099,390	74,539,356	56,566,369	65,099,390	68,246,046	56,566,369	65,099,390	74,539,356
Utilidad Bruta	21,702,489	25,106,539	25,106,539	21,702,489	25,106,539	28,410,528	21,702,489	25,106,539	26,207,869	21,702,489	25,106,539	28,410,528
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>
(-) Gastos de administración												
Personal	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812	4,977,812
Costos no salariales de la nómina**	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821	2,727,821
Serv Públicos	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000
Arriendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Celular	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Transporte	1,565,377	1,804,119	1,804,119	1,565,377	1,804,119	2,058,998	1,565,377	1,804,119	1,889,078	1,565,377	1,804,119	2,058,998
Capacitación (1%)												
Depreciaciones y Amortizaciones	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333	1,583,333
(-) Gastos de ventas												
Ferias nacionales							20,000,000					
Ferias Internacionales					14,000,000			14,000,000				
Comisiones (% de ventas)	782,689	902,059	902,059	782,689	902,059	1,029,499	782,689	902,059	944,539	782,689	902,059	1,029,499
Relaciones Publicas		1,500,000					1,500,000					
Utilidad operacional	9,490,457	11,036,395	12,536,395	9,490,457	(1,463,605)	15,458,065	(12,009,543)	(1,463,605)	13,510,285	9,490,457	12,536,395	15,458,065
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>12%</i>	<i>-2%</i>	<i>15%</i>	<i>-15%</i>	<i>-2%</i>	<i>14%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>
(-) Gastos financieros	2,755,959	2,547,249	2,334,943	2,118,981	1,899,299	1,675,833	1,448,518	1,217,287	982,073	742,808	499,422	251,843
Utilidad antes de impuestos	6,734,498	8,489,146	10,201,452	7,371,476	(3,362,904)	13,782,232	(13,458,060)	(2,680,892)	12,528,212	8,747,649	12,036,973	15,206,222
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	2,289,729	2,886,310	3,468,494	2,506,302	-	4,685,959	-	-	4,259,592	2,974,201	4,092,571	5,170,115
Utilidad neta	4,444,769	5,602,837	6,732,958	4,865,174	(3,362,904)	9,096,273	(13,458,060)	(2,680,892)	8,268,620	5,773,448	7,944,402	10,036,106
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>	<i>-4%</i>	<i>9%</i>	<i>-17%</i>	<i>-3%</i>	<i>9%</i>	<i>7%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>
EBITDA	11,073,791	12,619,729	14,119,729	11,073,791	119,729	17,041,398	(10,426,209)	119,729	15,093,618	11,073,791	14,119,729	17,041,398
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>0%</i>	<i>17%</i>	<i>-13%</i>	<i>0%</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>17%</i>

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

Para los años 1 y 2 del proyecto, no se estiman ingresos por ventas en los mercados objetivos, dado que se deben cumplir requisitos para ser proveedores de clientes en el Reino Unido y Estados Unidos, es por esto que el detalle del PyG de la tabla anterior se muestra en pesos Colombianos y con el fin de tener la visual del proyecto desde el año 1 hasta el año 10, se muestra a continuación los resultados en dólares.

Tabla 15 Proyección de Estados de Resultados anual de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
=Ventas netas	359,979	421,734	699,561	1,005,154	1,359,855	1,702,659	2,220,592	2,663,991	3,057,364	3,348,672
(-) Costo Mercancía vendida	260,090	298,991	478,172	713,197	963,388	1,194,653	1,543,076	1,833,437	2,083,954	2,260,613
Utilidad Bruta	99,889	122,743	221,388	291,957	396,467	508,006	677,516	830,554	973,410	1,088,059
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>	<i>28%</i>	<i>29%</i>	<i>32%</i>	<i>29%</i>	<i>29%</i>	<i>30%</i>	<i>31%</i>	<i>31%</i>	<i>32%</i>	<i>32%</i>
Utilidad operacional	31,813	18,441	- 17,934	24,230	74,308	154,429	269,638	364,632	457,866	527,338
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>	<i>9%</i>	<i>4%</i>	<i>-3%</i>	<i>2%</i>	<i>5%</i>	<i>9%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>16%</i>
Utilidad antes de impuestos	25,565	18,441	- 17,934	24,230	74,308	154,429	269,638	364,632	457,866	527,338
Utilidad neta	16,873	12,171	(11,836)	15,992	49,043	101,923	177,961	240,657	302,192	348,043
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>	<i>-2%</i>	<i>2%</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
EBITDA	38,238	24,341	- 13,947	28,446	78,533	156,307	272,220	366,040	459,275	528,746
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>-2%</i>	<i>3%</i>	<i>6%</i>	<i>9%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>16%</i>

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

De los resultados anualizados, se evidencia en el año 3 un margen Ebitda negativo dado principalmente por el traslado de la planta y mayores gastos de administración (Arriendos), a partir del año 7 se logran resultados muy positivos logrando márgenes Ebitda de dos dígitos.

Con la mezcla del volumen de venta por categoría propuesto, se logra tener márgenes brutos en promedio del 30% con lo que se logra cubrir los gastos administrativos y de venta, con márgenes netos del 10% para el año 10 del proyecto.

5.2 Flujo de caja

5.2.1 Inversiones Requeridas

La inversión inicial se estima en \$ 60 millones de pesos para realizar una actualización tecnológica en activos depreciables a 5 años, \$187 millones de pesos para atender el capital de trabajo requerido, \$7 millones de pesos en intangibles, para realizar el registro de marca, la constitución de la empresa y página web y \$5 millones en al año 2 para la certificación en Calidad ISO 9001. En la siguiente tabla se muestran las inversiones en tangibles e intangibles requeridas durante el proyecto:

Tabla 16 Inversiones estimadas en activos intangibles y tangibles de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares

INVERSIONES (USD)	Año 1	Año 2	Año 6	Año 7
Activo Intangible 1 - Registro de la marca y pagina web	2,367	-	-	-
Activo intangible 2 - Certificación ISO 9001	-	1,678	-	-
Activo 1 - Actualizacion tecnologica engomadora + cosedora + desvastadora	3,382	-	3,521	4,225
Activo 2 - Actualizacion tecnologica entintadora + laser en herrajes	16,909	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

5.2.2 Capital de Trabajo

Tabla 17 Valores para el cálculo del capital de trabajo de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares.

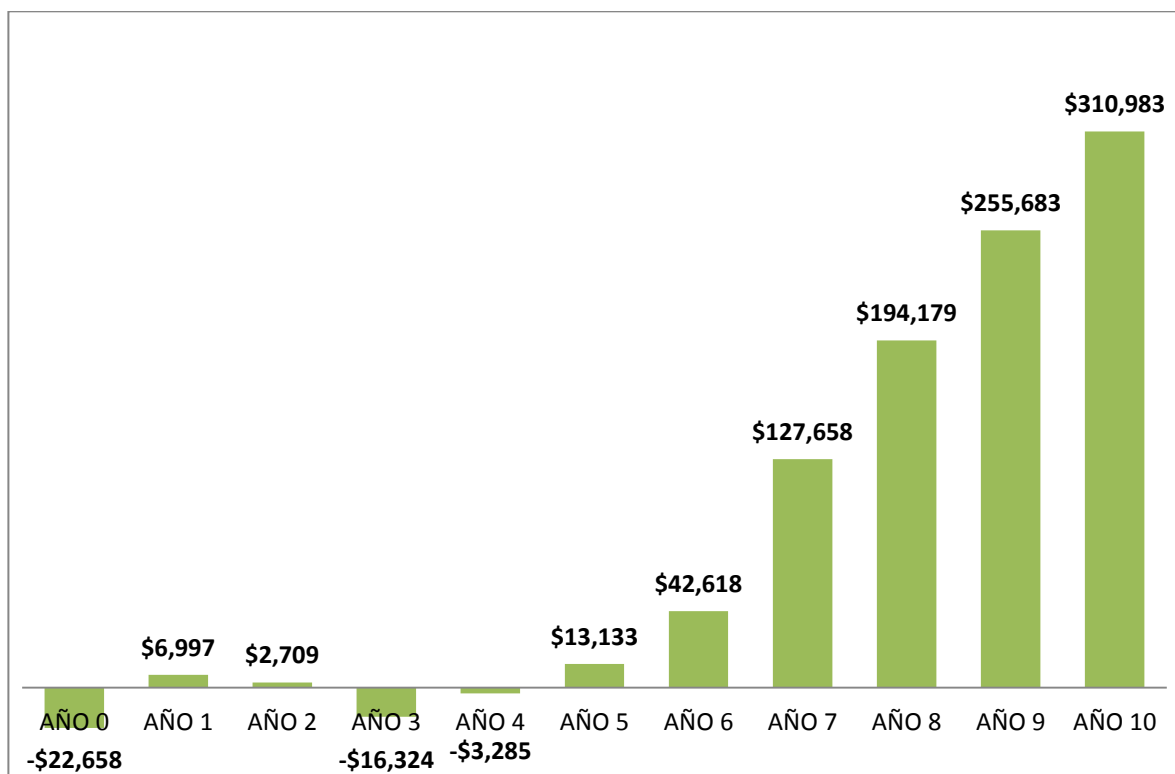
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cuentas por cobrar	47,055	88,325	118,799	169,624	212,832	370,099	443,998	509,561	558,112	558,112
Inventarios	6,722	7,694	19,924	29,717	40,141	99,554	128,590	152,786	173,663	188,384
Cuentas por pagar proveedores	33,353	60,373	112,390	160,226	199,109	385,769	458,359	520,989	565,153	565,153

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

En cuanto al plazo de pago que se dará a clientes (cuentas por cobrar) se pretende otorgar desde 45 a 60 días y entre 45 a 90 días para el pago a proveedores (cuentas por pagar), aunque la teoría financiera indica que estos valores deberían ser mínimos, se estima de esta manera basados en las condiciones del mercado colombiano en este sector. En cuanto a inventarios se proyecta 15 días en promedio para garantizar la continuidad de los procesos y abastecimiento a clientes.

5.2.3 Proyección de Flujo de Caja

Ilustración 32 Proyección del Flujo de Caja de la empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares



Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

Para el inicio de la operación, la inversión en actualización tecnológica es lo que principalmente genera un valor negativo en el flujo de caja del proyecto, dado que hasta el año 3 se iniciarán las exportaciones. En el año 2 se realizan dos contrataciones de personal, con el fin de estar preparados para la operación en mercados objetivo: Un comercial y un diseñador, lo que representa una caída en el flujo de caja comparado con el año 1, para el año 3, se contempla adquirir una bodega en arriendo por \$15 millones mensuales, con el fin de que se pueda obtener la certificación ISO 9001 requerida para el acceso a los mercados objetivo. La causa del traslado principalmente es por adecuaciones en infraestructura que se deben cumplir, para garantizar procesos de trazabilidad. A partir

del año 5, el flujo de caja solo presenta valores positivos, a pesar de que las inversiones y los gastos aumentan, lo que es bueno para el proyecto.

5.2.4 Proyección Flujo de Caja de Financiación

Para financiar la inversión, se estima que los socios aportan \$ 100 millones de pesos y adquieren un préstamo por \$ 160 millones de pesos a alguna entidad financiera, valores que garantizarán las inversiones en activos fijos e intangibles del primer año y el capital de trabajo requerido para los primeros tres meses de venta, para el cuarto mes con el recaudo de cartera esperado la operación cubre los gastos.

5.3 Indicadores Financieros

En resumen, en cuanto a indicadores de interés de futuros socios y accionistas se tiene:

Tabla 18 Resumen indicadores financieros empresa Joseph Pelle, valores expresados en Dólares

RESUMEN DEL MODELO FINANCIERO	
Tasa de Oportunidad (WACC)	13.4%
VPN en Dólares	295,152
Punto de equilibrio en ventas anuales (Dólares)	356,120
Margen de Contribución	28%
Costos Fijos anuales (Dólares)	100,085
Costo Variable Total (Dólares)	303,209
Ventas año 2 (Dólares)	421,734
BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)	14.03
TIR	58%
VAE (Valor Anual Equivalente)	55,188
Payback	
Inversion Inicial (año 1) (Dólares)	22,658
Número de años	AÑOS 5

Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

De manera general el 38% de la financiación es con fondos propios de los socios y un 62% proviene de endeudamiento, con una tasa de endeudamiento EA para el año 1 del 22,74% y una tasa del patrimonio del 12%, se obtiene un WACC del 13,4%, o también llamado

costo de capital ponderado, este valor lo que indica es lo que le cuesta a la empresa financiarse teniendo en cuenta la estructura de financiación con deuda y con patrimonio.

Por otro lado, se obtuvo una TIR del 58%, indicador que al ser mayor al WACC demuestra que se genera valor y esto se corrobora una vez más con el VPN obtenido de 295 mil dólares.

De los resultados obtenidos el proyecto evidencia ser económicamente viable y atractivo para los futuros socios y accionistas.

6. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Es relevante para el proyecto que se tenga en cuenta la responsabilidad que se tiene con el medio ambiente, es por ello la importancia de reconocer los impactos que se generan y de qué manera se pueden minimizar o compensar.

La industria marroquinera por años se ha reconocido por los impactos ambientales que se generan en los procesos productivos, principalmente en la producción del cuero (Industria de curtiembres), a continuación algunos de los efectos dañinos que se generan en Bogotá y que fueron publicados en la Guía de producción más limpia para el sector curtiembres en Bogotá enfoque en vertimientos y residuos, realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaría Distrital de Medio Ambiente (Secretaría Distrital de Ambiente, 2015):

1. El proceso productivo genera una alta contaminación del recurso hídrico utilizado, al ser descargados al sistema de alcantarillado del sector sin mayor tratamiento, ya que una parte de los insumos químicos manejados durante los procesos, así como los residuos sólidos que se generan, son vertidos al río Tunjuelito.
2. Se emplean 442 kg de productos químicos por cada tonelada de piel procesada, la sección de mayor consumo es la de curtido equivalente a un 42% del proceso. De la generación total de residuos, que es de 696 kg por tonelada, el 21% contiene cromo (piel partida, recortes, polvo de lijado y virutas), el 7% es sal usada para la conservación de las pieles y el 72% corresponde a residuos libres de cromo (descarne, piel no usada, recortes y residuos de pelo).
3. Las etapas de ribera y curtido generan la mayor carga contaminante porque aportan un 90% del efluente final, referidas por altas concentraciones de materia

orgánica (expresada como Demanda Química de Oxígeno – DQO y Demanda Biológica de Oxígeno – DBO), cromo, sulfuro, grasas y aceites y sólidos, que en la mayoría de los casos son vertidos al alcantarillado sin un tratamiento adecuado.

4. En la etapa de acabados en húmedo, las operaciones y procesos unitarios de recurtido, tintura y engrase aportan sólo un 5% de la contaminación total del efluente, principalmente por el contenido de DQO.
5. El 5% restante de la generación del efluente está asociado al lavado final y a la limpieza de maquinaria y equipos, así como de las instalaciones.

Por lo anterior uno de los principales objetivos es tener procesos de selección de proveedores de cueros, que cumplan inicialmente la normatividad colombiana dado que será un requisito para incursionar en los mercados objetivo. Para ello se requiere empresas que tengan planes de implementación de estrategias de producción más limpia, que no sólo previenen y minimizan la carga contaminante de los vertimientos y la generación de residuos, sino que mejoran y estandarizan la calidad del cuero, con los consecuentes beneficios económicos para la organización. Dentro de la normatividad se tienen los siguientes avances en el país:

Ilustración 33 Avances de la normatividad en vertimientos en Colombia, aplicados a la industria de Curtiembres



Fuente: (Secretaría Distrital de Ambiente, 2015)

Es por ello que se vuelve un requisito que los proveedores estén certificados en ISO 14001, para de esta manera garantizar el cumplimiento en las normas ambientales del país. En cuanto a sellos ambientales, actualmente no existe para el sector marroquiner, por lo que no es viable en el corto plazo tener diferenciación desde este tipo de distinciones.

Puntualmente para la planta de producción de cinturones Joseph Pelle, se tiene la siguiente evaluación ambiental, basada en los procesos que se manejan:

Tabla 19 Evaluación ambiental procesos productivos de la empresa Joseph Pelle

Aspecto ambiental asociado	Actividad asociada al aspecto	Impacto ambiental	Importancia del impacto	Significancia calificación	Estrategias Industrias Joseph Pelle
Generación de residuos aprovechables (papel, cartón, plástico, metal, vidrio)	Por actividades administrativas de oficina: impresiones, mensajería. Por la generación de residuos del proceso de recepción y almacenamiento de materiales. Por la generación de residuos en el proceso de empaclado. Residuos generados durante los procesos: trazar, coser y desvestar.	Agotamiento de los recursos naturales. Ocupación relleno sanitario	BAJO	No Significativo	Programa de separación de residuos sólidos
Generación de residuos no aprovechables	NA	NA	NA	NA	NA
Generación de emisiones atmosféricas por plantas eléctricas (fuentes fijas)	NA	NA	NA	NA	NA
Consumo de combustibles	Durante el transporte de las materias primas y producto terminado, por uso de vehículos para transporte de carga.	Contaminación del aire	BAJO	No Significativo	Programa de huella de carbono
Generación de emisiones atmosféricas por fuentes móviles	Durante el transporte de las materias primas y producto terminado, por uso de vehículos para transporte de carga.	Contaminación del aire	BAJO	No Significativo	Programa de huella de carbono
Consumos de agua	Para consumo en cafetería, baño y actividades de limpieza.	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No Significativo	Programa de huella hídrica
Consumo de energía eléctrica	Para consumo en los equipos: Engomadora, Cosedora, entintadora, Cortadora, Impresión Laser y marcado. Para consumo de equipos de oficina: computadores, impresoras, pantallas, iluminación, microondas.	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No Significativo	Programa de ahorros en consumo usando mejores tecnologías
Vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	En el lavado de elementos de cafetería y uso de baños. En el lavado de utensilios usados en el proceso productivo.	Contaminación del agua	BAJO	No Significativo	Programa de huella hídrica

Fuente: Herramienta Storm User de la Secretaría Distrital de Ambiente. (Secretaría Distrital de Ambiente)

Dado que la variable de mayor impacto es la generación de residuos, se implementarán procesos de separación, de tal manera que se puede tener la opción de reciclar, reusar y solo botar lo que definitivamente no se tenga algún uso o fin diferente, basados en la Guía Técnica Colombiana GTC24:

Tabla 20 Tipos de residuo para la separación en la fuente

Tipo de residuo	Clasificación	Ejemplos
Residuos no peligrosos	Aprovechable	<ul style="list-style-type: none"> - Cartón y papel (hojas, plegadiza, periódico, carpetas). - Vidrio (Botellas, recipientes)^A. - Plásticos (bolsas, garrafas, envases, tapas)^A - Residuos metálicos (chatarra, tapas, envases)^A - Textiles (ropa, limpiones, trapos) - Madera (aserrín, palos, cajas, guacales, estibas) - Cuero (Ropa, accesorios) - Empaques compuestos (cajas de leche, cajas jugo, cajas de licores, vasos y contenedores desechables)^A
	No aprovechable	<ul style="list-style-type: none"> - Papel tissue (papel higiénico, paños húmedos, pañales, toallas de mano, toallas sanitarias, protectores diarios) - Papeles encerados, plastificados, metalizados - Cerámicas - Vidrio Plano - Huesos - Material de barrido - Colillas de cigarrillo - Materiales de empaque y embalaje sucios
	Orgánicos Biodegradables	<p>Residuos de comida</p> <p>Cortes y podas de materiales vegetales</p> <p>hojarasca</p>
Residuos peligrosos		<p>A nivel doméstico se generan algunos de los siguientes residuos peligrosos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilas, lámparas fluorescentes, aparatos eléctricos y electrónicos - Productos químicos varios como aerosoles inflamables, solventes, pinturas, plaguicidas, fertilizantes, aceites y lubricantes usados, baterías de automotores y sus respectivos envases o empaques. - Medicamentos vencidos - Residuos con riesgo Biológico tales como: cadáveres de Animales y elementos que ha entrado en contacto con bacterias, virus o microorganismos patógenos, como agujas, residuos humanos, limas, cuchillas, entre otros. <p>Para el manejo de estos residuos se recomienda no mezclarlos e informarse acerca de diferentes entidades que se encargan de su gestión.</p> <p>A nivel industrial, institucional y comercial esta reglamentado con base en la legislación vigente (véase anexo A)</p>
Residuos especiales		<ul style="list-style-type: none"> - Escombros - Llantas usadas - Colchones - Residuos de gran volumen como por ejemplo: muebles, estanterías, electrodomésticos. <p>Para el manejo de estos residuos se recomienda informarse acerca de servicios especiales de recolección establecidos.</p>
<p>^A Se recomienda que los envases estén enjuagados y secos para garantizar su valorización</p> <p>NOTA 1 Para que los residuos no sean clasificados como peligrosos no pueden estar impregnados o haber estado en contacto con sustancias clasificadas como peligrosas.</p>		

Fuente: (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2009)

En cuanto a emisiones que afectan el aire, se propone implementar un programa de medición de huella de carbono, basados en la Guía Técnica Colombiana NTC 6000, así mismo para las emisiones que afectan el agua, con el programa de medición de huella hídrica; para los dos programas en el corto plazo se implementarán las mediciones en los procesos en los que se tiene control al 100%, pero se propone un mayor alcance en el largo plazo para que las mediciones se tengan desde las curtiembres.

Finalmente, con prácticas de producción más limpia, también se puede minimizar el uso inadecuado de los recursos, ser más productivos, optimizar costos, no generar contaminación y mejorar el desempeño ambiental de la industria, de manera preventiva.

Dentro de buenas prácticas se tiene:

Ilustración 34 Estrategias de producción más limpia



Fuente: (Secretaría Distrital de Ambiente, 2015)

En la medida que se logren tener proveedores que cumplan la normatividad colombiana, y tengan certificaciones como la ISO 14001 e ISO 9001, se logrará de manera colaborativa tener procesos cada vez más amigables con el medio ambiente, siendo este uno de los

objetivos del proyecto en cuanto a la diferenciación de productos para los mercados internacionales.

7. EVALUACIÓN SOCIAL

Se tiene una propuesta que beneficiará social y ambientalmente al sector, básicamente enfocada en procesos de capacitación a cada eslabón de la cadena productiva, es interesante encontrar investigaciones que justifican la necesidad u oportunidad que hay en el sector en tener procesos de capacitación, un ejemplo es el artículo de (Velásquez, Giraldo, & Cardona, 2015), donde resumen:

“Se encontraron cuatro renglones de investigación ampliamente reportados; en primer lugar, la pirólisis de los residuos para la obtención de combustibles sólidos alternativos y para la síntesis de materiales carbonosos con propiedades multifuncionales, con potencial para el secuestro de dióxido de carbono y para la absorción de tintes en soluciones acuosas. Los otros tres renglones identificados son la obtención de biodiesel mediante trans-esterificación, la modificación de asfaltos y el uso de residuos de cuero como material reforzante en mezclas de caucho. La revisión de la literatura indicó que es posible disminuir el impacto ambiental de la industria del cuero, no sólo mediante el tratamiento de efluentes, que ha sido la temática más estudiada, sino tratando los residuos sólidos que se generan durante el curtido para obtener nuevos y valiosos productos.”

Aprovechando la formación profesional de los gestores del proyecto, quienes son Ingenieros Químicos, se pretende influenciar las curtiembres, con el fin de capacitar, asesorar y lograr procesos con las mejores prácticas, en temas ambientales, sociales y de SST (Seguridad y salud en el trabajo). El análisis de las necesidades sociales que se deben contemplar en el proyecto, se realiza haciendo uso del modelo de la Fundación de Luis Vives, donde se contemplan varias dimensiones, como se muestra a continuación:

Ilustración 35 Modelo de Fundación Luis Vives, para la empresa Joseph Pelle

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	Actividades a realizar para potencializar el impacto
Salud	Bienestar psicológico y físico. Eliminación de hábitos nocivos que afecten el bienestar. La industria de las curtiembres se cataloga por ser de las mas contaminantes por la contaminación generada por emisiones, lo que ocasiona problemas de salud para los empleados y de los ciudadanos que viven alrededor de estas plantas.	Capacitación en la evaluación de riesgos por el uso de químicos de la industria, así como los controles que se deben implementar para minimizarlos. Otro tema importante es el uso correcto de los elementos de protección personal, con el fin de que no se tengan accidentes de trabajo y/o se generen enfermedades laborales.
Relacional	Fortalecimiento de las relaciones y de cualquier vínculo positivo del individuo. Dado el incumplimiento a la normatividad Colombiana que se tiene desde lo ambiental y social y que ocasionan a las curtiembres cierres de plantas y/o multas, se buscará que entre el mismo gremio se capacite para minimizar estos riesgos.	Actividades donde las personas y empresas del sector puedan desarrollar competencias en: Trabajo en equipo, logrando de esta manera conformar equipos que establecen redes de trabajo efectivas, en el logro de los objetivos. Capacitando sobre la normatividad Colombiana, y procesos de certificación.
Personal	Mejoramiento de los valores, actitudes y comportamientos de los beneficiarios. El entorno de las plantas en su mayoría son barrios de escasos recursos, por lo que existe una necesidad latente en cuanto a ofrecer charlas y/o capacitaciones a la comunidad, proveedores y empleados.	Se realizarán charlas sobre: Buenos hábitos de trabajo y autocuidado.
Material	Satisfacción de algunas de las necesidades básicas como: alimento, techo, vivienda, etc.; ya sean las propias o de las personas a cargo. La industria en general para las pequeñas y algunas medianas empresas, no le interesa capacitarse, ni tener personal calificado, por el contrario ofrecen trabajos por horas y/o solo para temporadas.	El proyecto generará nuevos empleos, con todas las prestaciones de ley, planes de capacitación y formación, pagos de salarios al día, etc.; lo que permitirá a las personas contratadas tener ingresos de manera constante y segura logrando de esta manera asegurar un mejor bienestar. Para el año 10 se tendrán contratadas 19 personas entre operativos, administrativos y comerciales.
Convivencial y Familiar	Mejoramiento de las dinámicas, situaciones y relaciones entre y para con la sociedad y/o entorno.	Se buscará concientizar a los pequeños y medianos empresarios del clúster de la industria marroquinera, sobre la oportunidad que se tiene en los mercados internacionales, de esta manera implementar planes para la obtención de productos de alta calidad y competitivos en los mercados objetivo.

Fuente: Elaboración propia

Aunque el foco de los planes de capacitación que se propone ejecutar, es para reducir los impactos ambientales que actualmente genera la industria de las curtiembres, así como los temas de salud que se generan por este mismo impacto, también se propone hacer actividades con la comunidad que está alrededor de estas curtiembres, que en su mayoría son de escasos recursos, como es el caso del barrio San Benito. El principal objetivo es que podamos incrementar el número de proveedores con certificaciones de calidad, ambiental y SST, las capacitaciones están enfocadas en dar suficiente información sobre los requisitos y de qué manera se pueden implementar planes para cumplirlos.

Finalmente, dadas las exigencias del tipo de clientes objetivo para la comercialización de los productos, en cuanto a la selección de los proveedores, adicional a las certificaciones ya mencionadas ISO 9001, ISO 140001, se tendrá también como foco la certificación ISO

45001 o BS OHSAS 18001 y garantizar de esta manera el cumplimiento de normas asociadas a la salud y seguridad en el trabajo de los empleados.

8. RIESGOS

El proyecto estima tener los siguientes riesgos:

- a. El no cumplir las exigencias de los clientes en cuanto a certificaciones y/o requisitos de tipo normativo para ser proveedores. Para lo cual en caso de requerir inversiones diferentes a las estimadas en la evaluación del proyecto se realizaría el análisis y nuevamente la evaluación financiera incluyendo esos adicionales requeridos, de tal forma que este riesgo no sea tangible.
- b. No tener suficientes curtiembres que garanticen el abastecimiento de materias primas ambientalmente amigables y que cumplan la legislación colombiana. Para que esto no suceda se enfocarían esfuerzos para desarrollar proveedores que cumplan, con planes de capacitación y asesoría con el fin de que los dueños de los establecimientos inviertan en mejoras viendo los beneficios que esto le traería al negocio.
- c. Escasez de la materia prima principal, dada la tendencia que hay en el mundo en la disminución del consumo de carne por temas ambientales y de salud del consumidor. Aunque parece no ser tan probable, se evaluarían materias primas alternas que cumplan con las mismas características de calidad que el cuero original.
- d. Tasas de cambio, que no permitan hacer exportaciones dado que se generaría pérdida económica en el negocio y lo que ocasionaría incumplimientos a clientes y/o sanciones por esto. De la evaluación financiera realizada se identificó que TRM inferiores a \$2680 pesos, ponen en riesgo la empresa dado que se daría pérdida de valor del negocio. A continuación, se presenta la comparación para dos tasas de cambio:

Tabla 21 Comparación indicadores financieros con TRM diferentes, empresa Joseph Pelle. Valores expresados en Dólares

TRM PROMEDIO (10 AÑOS)	\$ 2,883	\$ 2,840	\$ 2,740	\$ 2,695
Tasa de Oportunidad (WACC)	13.4%	13.5%	13.7%	13.8%
VPN en Dólares	295,152	243,542	83,291	4,922
Punto de equilibrio en ventas anuales (Dólares)	356,120	424,939	493,659	532,576
Margen de Contribución	28%	25%	22%	21%
Costos Fijos anuales (Dólares)	100,085	104,575	108,084	109,748
Costo Variable Total (Dólares)	303,209	317,948	329,398	334,827
Ventas año 2 (Dólares)	421,734	421,734	421,734	421,734
BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)	14	11	4	1
TIR	58%	42%	23%	14%
VAE (Valor Anual Equivalente)	55,188	45,845	15,795	937

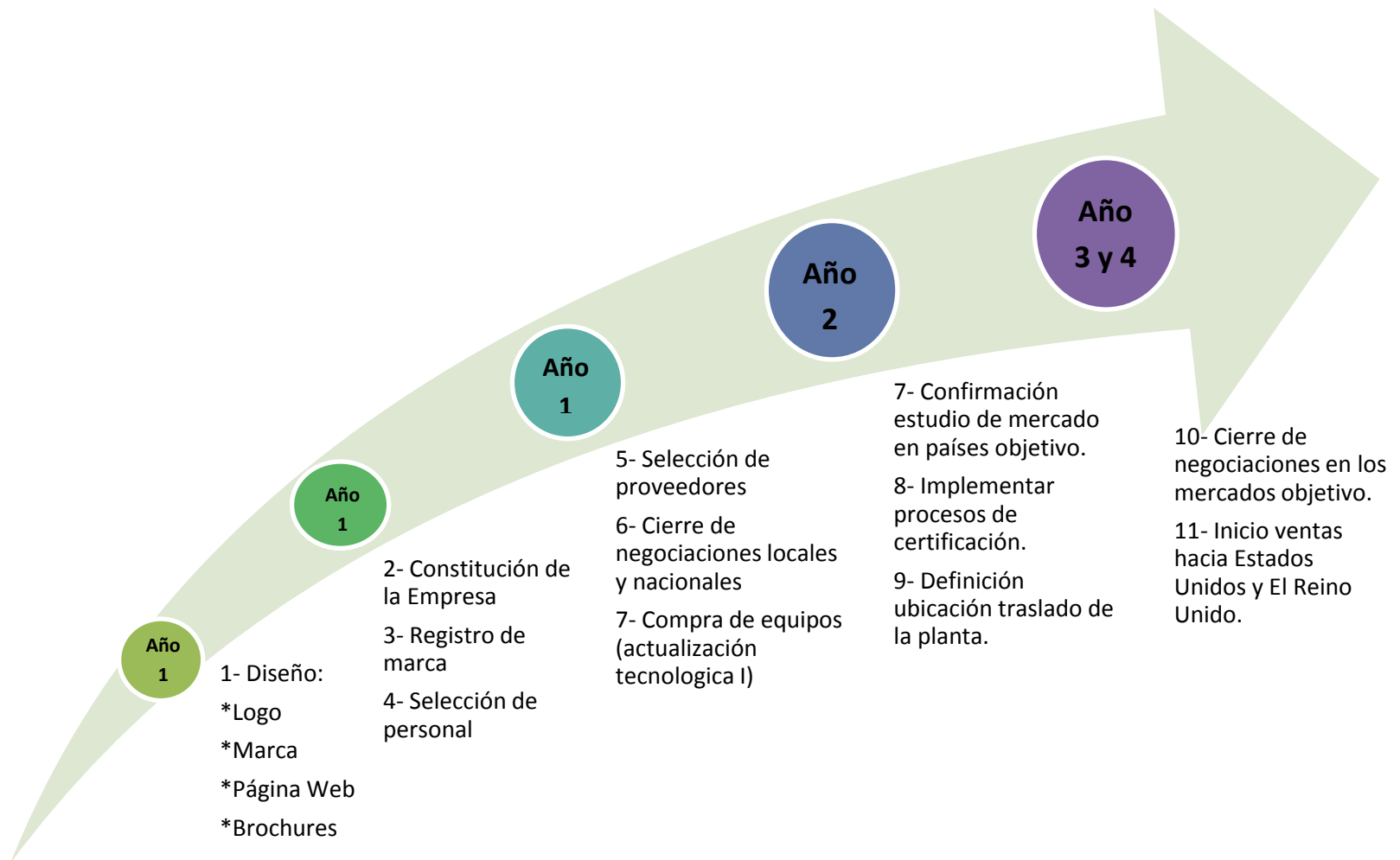
Fuente: Elaboración propia, cálculos realizados sobre matriz de la docente Sara Caicedo

En la tabla anterior se muestran los indicadores financieros calculados para diferentes TRM, se observa como el negocio dejaría de ser atractivo para un accionista en la medida que la TRM disminuye, y se pone en riesgo cuando la tasa de cambio este alrededor de 2700 pesos dado que una TIR del 15%, la puede obtener haciendo la misma inversión en un negocio de menor riesgo, así mismo el VPN a pesar de ser positivo el valor es una cifra insignificante como también lo es el BCR, de manera general se suspenderían las exportaciones bajo esta condición de TRM.

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el siguiente plan de implementación, solo se incluyen los procesos o actividades que son críticas en la implementación y ejecución del proyecto.

Ilustración 36 Plan de Implementación proyecto de Internacionalización de la empresa Joseph Pelle



BIBLIOGRAFÍA

ACICAM. (2019). *¿Como va el sector? Enero 2019*. Bogotá.

Articur Genuine Leather. (2018). *Articur Genuine Leather*. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de <http://www.articur.com/contact.html>

Barajas, A. (2008). Finanzas para no financistas. En A. Barajas, *Finanzas para no financistas* (págs. 201-209). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Berrueta, F. S. (2009). *El mercado de marroquinería en Estados Unidos*. Los Angeles: Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Los Angeles.

Cincor Marroquinería. (2019). *Cincor Marroquinería*. Recuperado el 30 de Junio de 2019, de <http://cincormarroquineria.com>

Concuero. (2018). *Concuero*. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de <http://www.concuero.com>

Confederación de Empresarios de Malaga (CEM). (s.f.). *Confederación de Empresarios de Malaga (CEM)*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de http://www.cem-malaga.es/upload/estudios_informes/cinternacional/resumenes/cadiz/5.htm

Google maps. (20 de Junio de 2019). Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <https://www.google.com/maps>

Grupo Coex. (2019). *Grupo Coex*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de <https://www.grupocoex.co/>

Gucci. (05 de Julio de 2019). Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://www.gucci.com/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2009). *Gestión Ambiental. Residuos Sólidos. Guía para la separación en la fuente*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.

Internacionalmente. (2019). *Internacionalmente*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de Internacionalmente: <https://internacionalmente.com/incoterm-ddp/>

- Legiscomex. (2019). *Legiscomex Sistema de Inteligencia Comercial*. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2328/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>
- Louis Vuitton. (05 de Julio de 2019). Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <https://uk.louisvuitton.com>
- Montes, S. (6 de Febrero de 2019). Las tres acciones de la ruta para reactivar la industria que dio Iván Duque. *La República*.
- PASSPORT EUROMONITOR. (2018). *LUXURY LEATHER GOODS IN THE US - ANALYSIS*. Euromonitor Internacional.
- PASSPORT EUROMONITOR. (2019). *LUXURY LEATHER GOODS IN THE UNITED KINGDOM - ANALYSIS*. Euromonitor Internacional 2019.
- Peterchristian. (20 de 6 de 2019). *Peterchristian*. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de <https://www.peterchristian.co.uk/mens-accessories/belts>
- Prada. (05 de Julio de 2019). Recuperado el 2019 de Julio de 2019, de <https://store.prada.com/>
- Primark. (2019). *Primark*. Recuperado el 30 de Junio de 2019, de Primark: <https://www.primark.com/>
- Procolombia. (2014). *Exportaciones Turismo Marca Pais*. Recuperado el 7 de Marzo de 2018, de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/manufacturas-de-cuero>
- Programa de Transformación productiva; Universidad del Rosario; Acicam; Fedecuerdo; Coelho. (2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Ambiente. (2015). *Guía de producción mas limpia para el sector curtiembres en Bogotá enfoque en vertimientos y residuos*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Ambiente. (s.f.). *Secretaría Distrital de Ambiente*. Recuperado el 24 de Julio de 2019, de Secretaria Distrital de Ambiente: <http://ambientebogota.gov.co/web/portal-siac/descargar-herramienta-storm-user-storm-web>
- Velásquez, S., Giraldo, D., & Cardona, N. (2015). Reciclaje de residuos de cuero: una revisión de estudios experimentales. *Informador Técnico (Colombia)*, 188-198.

Will Leather Goods. (2019). *Will Leather Goods*. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de Will Leather Goods:
<https://www.willleathergoods.com/collections/mens-belts>